

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2016/2017**



**TII**

**ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA MILITAR EM PAÍSES  
OCIDENTAIS. ANÁLISE COMPARATIVA EM RELAÇÃO AO CASO  
PORTUGUÊS AO NÍVEL DA CATEGORIA DE OFICIAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Paulo Jorge da Silva Ferreira  
MAJOR DE ENGENHARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA MILITAR EM PAÍSES  
OCIDENTAIS. ANÁLISE COMPARATIVA EM RELAÇÃO  
AO CASO PORTUGUÊS AO NÍVEL DA CATEGORIA DE  
OFICIAL**

**MAJOR DE ENGENHARIA Paulo Jorge da Silva Ferreira**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA MILITAR EM PAÍSES  
OCIDENTAIS. ANÁLISE COMPARATIVA EM RELAÇÃO  
AO CASO PORTUGUÊS AO NÍVEL DA CATEGORIA DE  
OFICIAL**

**MAJOR DE ENGENHARIA Paulo Jorge da Silva Ferreira**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017

Orientador: MAJOR DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR

José Augusto de Sousa Silveira

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Anti-plágio**

Eu, **Paulo Jorge da Silva Ferreira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de oficial**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 17 de junho de 2017

Paulo Jorge da Silva Ferreira



## Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de agradecimento são para todos aqueles que no decorrer deste longo caminho contribuíram para melhorar o meu entendimento pessoal sobre o objeto de estudo. Assim sendo, na impossibilidade de enunciar aqui todos os que me apoiaram desde a conceção inicial até à fase final, deixo o meu sincero agradecimento aos que mais contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar tenho de veemente agradecer o apoio, a atenção e a assistência técnico-científica que me foi permanentemente disponibilizada pelo meu orientador, Major de Administração Militar Sousa Silveira.

Aos *Luitenant-kolonel* Jansen, *Majoor* van Herk, *Luitenant ter zee der 2de klasse oudste categorie* Veerman dos Países Baixos, *Oberstleutnant* Janis da Alemanha, *Comandante* Bustelo da Espanha e *Capitano* Stasolla da Itália, um especial voto de apreço pelo precioso auxílio que prestaram e que permitiu ultrapassar as vicissitudes iniciais no agendamento de entrevistas com os adidos militares estrangeiros.

Aos adidos militares dos Estados Unidos da América, Bélgica, França, Alemanha e dos Países Baixos, respetivamente *Colonel* LeMasters, *Colonel* Dubois, *Capitaine de Frégate* Queffelec, *Oberstleutnant* Taube, *Kapitein-luitenant ter zee* Poortman, agradeço o valioso contributo fornecido, facultando a informação solicitada e validando as estruturas de carreira vigentes nos seus países.

Aos Diretores de Pessoal dos três ramos das Forças Armadas, Major-General Pereira Melo, Major-General Justino Craveiro e Comodoro Oliveira Silva, agradeço o importante contributo que proporcionaram à investigação. Agradeço ainda, de modo muito especial, aos senhores Contra-Almirante Silva Ramalheira, Major-General Nunes Reis, Major-General Maltez Capucho e Brigadeiro-General Tendeiro Raleiras, que em muito auxiliaram à formulação das conclusões nas quais culmina a investigação.

Mas acima de tudo, dedico ao meu filho Afonso e minha esposa Graça um especial agradecimento pelo apoio incondicional, a cumplicidade, o incentivo, a motivação e a compreensão que sempre me manifestaram ao longo destes últimos meses, e que em muito contribuiu para o meu desempenho e motivação.

A todos, bem hajam.



## Índice

Introdução .....	1
1. Enquadramento concetual e percurso metodológico .....	5
1.1. Base concetual .....	5
1.1.1. Revisão de literatura .....	5
1.1.2. Conceitos gerais .....	6
1.1.2.1. Países Ocidentais .....	6
1.1.2.2. Carreira .....	6
1.1.2.3. Estrutura de carreira .....	9
1.1.2.4. Avaliação de desempenho .....	10
1.1.2.5. Competência .....	11
1.1.3. Modelo de análise .....	11
1.1.4. Metodologia de investigação .....	12
2. Estruturas das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes .....	14
2.1. Portugal .....	14
2.2. Países Ocidentais .....	16
2.2.1. Espanha .....	16
2.2.2. França .....	18
2.2.3. Itália .....	20
2.2.4. Alemanha .....	22
2.2.5. Países Baixos .....	23
2.2.6. Bélgica .....	25
2.2.7. Estados Unidos da América .....	28
2.3. Síntese conclusiva .....	30
3. Os mecanismos reguladores nas estruturas das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes .....	32
3.1. Portugal .....	32
3.2. Países Ocidentais .....	33
3.2.1. Espanha .....	33
3.2.2. França .....	34
3.2.3. Itália .....	35



3.2.4. Alemanha .....	36
3.2.5. Países Baixos .....	37
3.2.6. Bélgica .....	37
3.2.7. Estados Unidos da América .....	38
3.3. Síntese conclusiva.....	39
4. Opções de reestruturação das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes .....	41
4.1. Geração do modelo inicial .....	41
4.2. Observação e discussão dos resultados.....	45
4.2.1. Competências .....	45
4.2.2. Desenho de carreira.....	46
4.2.3. Sistemas de diferenciação .....	47
4.2.4. Formação.....	48
4.2.5. Tempos de permanência no posto.....	49
4.2.6. Progressão horizontal.....	49
4.2.7. Mecanismos de gestão e reguladores de carreiras .....	50
4.2.7.1. Gestão por Quadro Especial ou Área Funcional.....	50
4.2.7.2. Avaliação de desempenho .....	51
4.2.7.3. Mecanismos <i>Up-or-Out</i> .....	51
4.3. Síntese conclusiva.....	51
Conclusões.....	53
Bibliografia.....	59

## **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Desenhos de Carreira.....	Apd A-1
Apêndice B – Guião de entrevistas aos adidos militares.....	Apd B-1
Apêndice C – Guião de entrevistas a oficiais generais portugueses.....	Apd C-1
Apêndice D – Perfil teórico da carreira militar portuguesa.....	Apd D-1
Apêndice E – Perfil teórico da carreira militar espanhola.....	Apd E-1
Apêndice F – Perfil teórico da carreira militar francesa.....	Apd F-1
Apêndice G – Perfil teórico da carreira militar italiana.....	Apd G-1
Apêndice H – Perfil teórico da carreira militar alemã.....	Apd H-1



Apêndice I – Perfil teórico da carreira militar holandesa .....	Apd I-1
Apêndice J – Perfil teórico da carreira militar belga .....	Apd J-1
Apêndice K – Perfil teórico da carreira militar norte-americana .....	Apd K-1
Apêndice L – Comparação das estruturas de carreira .....	Apd L-1
Apêndice M – Comparação de mecanismos reguladores de carreira .....	Apd M-1
Apêndice N – Análise de conteúdo .....	Apd N-1
Apêndice O – Desenho de carreira proposto .....	Apd O-1
Apêndice P – Perfil teórico do modelo proposto .....	Apd P-1

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Ciclos de influência nas pessoas .....	7
Figura 2 – Modelo tridimensional de Schein .....	8
Figura 3 – <i>Career flow structures</i> .....	9
Figura 4 – Estrutura de carreira .....	9
Figura 5 – Componentes da avaliação de desempenho .....	10
Figura 6 – Relação entre variáveis .....	12
Figura 7 – Enquadramento do desenvolvimento de carreira .....	15
Figura 8 – Dinâmica da carreira militar portuguesa .....	15
Figura 9 – Dinâmica da carreira espanhola .....	17
Figura 10 – Domínios de competência .....	18
Figura 11 – Dinâmica da carreira francesa .....	19
Figura 12 – Dinâmica da carreira italiana .....	21
Figura 13 – Dinâmica da carreira alemã .....	22
Figura 14 – Dinâmica da carreira holandesa .....	24
Figura 15 – <i>Filières de Métiers</i> .....	25
Figura 16 – <i>Pôles de Compétence</i> .....	26
Figura 17 – Dinâmica da carreira belga .....	27
Figura 18 – Áreas de carreira nos Estados Unidos da América .....	28
Figura 19 – Grupos de competências .....	28
Figura 20 – Dinâmica da carreira norte-americana .....	30
Figura 21 – Avaliação de mérito em Portugal .....	32
Figura 22 – Avaliação para promoção em Espanha .....	34
Figura 23 – Término do <i>Servizio Permanente</i> nas Forças Armadas italianas .....	36
Figura 24 – Proposta de Áreas Funcionais .....	42





Figura 25 – Desenho de carreira inicial proposto .....	44
Figura 26 – Carreira em rede .....	Apd A-1
Figura 27 – Carreiras paralelas .....	Apd A-1
Figura 28 – Perfil teórico da carreira dos oficiais portugueses .....	Apd D-1
Figura 29 – Perfil teórico da carreira dos oficiais espanhóis.....	Apd E-1
Figura 30 – Perfil teórico da carreira dos oficiais franceses.....	Apd F-1
Figura 31 – Perfil teórico da carreira dos oficiais italianos .....	Apd G-1
Figura 32 – Perfil teórico da carreira dos oficiais alemães.....	Apd H-1
Figura 33 – Perfil teórico da carreira dos oficiais holandeses .....	Apd I-1
Figura 34 – Perfil teórico da carreira dos oficiais belgas .....	Apd J-1
Figura 35 – Perfil teórico da carreira dos oficiais norte-americanos.....	Apd K-1
Figura 36 – Desenho de carreira proposto.....	Apd O-1
Figura 37 – Perfil teórico proposto para a carreira dos oficiais portugueses .....	Apd P-1

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Matriz de análise.....	11
Tabela 2 – Caracterização de Áreas Funcionais .....	55
Tabela 3 – Guião de entrevistas aos adidos militares estrangeiros em Portugal .....	Apd B-1
Tabela 4 – Guião de entrevistas a oficiais generais portugueses.....	Apd C-1
Tabela 5 – Comparação de estruturas de carreira.....	Apd L-1
Tabela 6 – Comparação de mecanismos reguladores de carreira.....	Apd M-1
Tabela 7 – Análise de conteúdo de entrevistas a oficiais generais portugueses.....	Apd N-1
Tabela 8 – Cargos obrigatórios na carreira inicial.....	Apd P-2
Tabela 9 – Cargos obrigatórios na carreira intermédia.....	Apd P-2



## **Resumo**

A presente investigação almeja avaliar os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das Forças Armadas de países ocidentais, que podem, numa ótica de *benchmarking*, melhorar o modelo português. O objeto de estudo é a carreira dos oficiais das Forças Armadas, focando-se os oficiais que ingressam nos Quadros Permanentes após a frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, e que possam estatutariamente ascender a oficial general. Metodologicamente materializa-se um desenho de pesquisa comparativo, assente na interpretação de dados recolhidos por pesquisa documental clássica e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa demonstra haver uma mentalidade distinta entre os países da Europa meridional e os restantes países ocidentais, com ênfase nos primeiros de desenhos de carreira assentes nos Quadros Especiais. Para além disso, verifica-se que apenas em Portugal a frequência do Curso de Estado-Maior não é encarada como sendo essencial para uma futura ascensão à subcategoria de oficial general. A investigação conclui que a estrutura de carreira dos oficiais nacionais pode ser melhorada com a adoção de desenhos de carreira centrados nas competências e não nos Quadros Especiais, pelo que culmina em recomendações para reestruturação de carreiras, embora exigindo um maior detalhe relativamente à gestão de carreiras.

## **Palavras-chave**

Estrutura de Carreira, Desenho de Carreira, Competências.



## **Abstract**

*This research is aimed at evaluating the identity elements of the career structure of the Armed Forces officers of western countries, that can, in a benchmarking perspective, improve the Portuguese model. The object of study is the career of the officers of the Armed Forces, focusing on the officers who join the Permanent Service after attending a higher education course in a Public University Military Higher Education Establishment, and who can statutorily become a flag officer. Methodologically it's applied a comparative research design based on the interpretation of data collected by classical documental research and semi-structured interviews.*

*The research reveals a distinct mentality between the countries of southern Europe and the other western countries, with emphasis on the former of career designs based on Specialties. In addition, only in Portugal the attendance of the General Staff Course is not considered to be essential for a future ascent to a flag officer rank. The research concludes that the career structure of national officers can be improved by the adoption of competency-based career designs rather than on Specialties-based ones, culminating on recommendations towards a career restructuring, in spite there's the need for further detailing regarding career management.*

## **Keywords**

*Career Structure, Career Design, Skills.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

AF Áreas Funcionais

### C

CEMC Curso de Estado-Maior Conjunto

CM Conselho de Ministros

CMC *Carrière Militaire Continuée*

Cmdt Comandante

CMI *Carrière Militaire Initiale*

CPOG Curso de Promoção de Oficial General

### D

DARH Diretor de Administração de Recursos Humanos

DP Diretor de Pessoal

### E

EESPUM Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA Estado-Maior General das Forças Armadas

EUA Estados Unidos da América

### F

FAP Força Aérea Portuguesa

FFAA Forças Armadas

FM *Filières de Métiers*

FPS *Flexible Personnel System*

### I

IUM Instituto Universitário Militar

### M

MDN Ministério da Defesa Nacional

### N

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

### O

OE Objetivo específico

OG Objetivo geral

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

### P

PC *Pôles de Compétence*

PIB Produto Interno Bruto

### Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada



QE	Quadros Especiais
QO	Quadros Orgânicos
QP	Quadros Permanentes
<b>T</b>	
TII	Trabalho de Investigação Individual
<b>U</b>	
UEB	Unidade de Escalão Batalhão
UEC	Unidade de Escalão Companhia
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
<b>V</b>	
VTIP	<i>Voluntary Transfer Incentive Program</i>



## Introdução

O panorama político na Europa está em mudança, com a emergência de movimentos políticos com uma retórica populista, de esquerda e direita, em parte motivada pelas crises financeiras que afetaram a Zona Euro (Heinen e Kreutzmann, 2015, p.2). Portugal não foi imune a estas vicissitudes económicas, entrando na presente década mergulhado numa severa crise financeira tendo de “recorrer à assistência financeira internacional e a sujeitar-se a severas limitações orçamentais para os próximos anos, com impacto, designadamente, na segurança e defesa nacional” (CM, 2013b, p.1981). Estes constrangimentos financeiros, implicaram portanto, uma reforma estrutural do instrumento militar<sup>1</sup>, visando “obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo” (CM, 2013a, p.2285).

A Reforma “Defesa 2020” determinou um ajustamento de rácio da despesa com a defesa para 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB), progressivamente e até 2020, do qual 60% em pessoal. Concomitantemente dar-se-ia um redimensionamento dos efetivos das Forças Armadas (FFAA) e revistos os principais diplomas legais aplicáveis. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) foi revisto através do Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, reestruturando a carreira militar. Decorrente desta alteração estatutária, foi aprovado através da Portaria 301/2016 de 30 de novembro, o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas. Este diploma legal estabelece e uniformiza nas FFAA os instrumentos avaliativos, que influem em grande medida sobre a progressão na carreira dos militares, devido à distinção quantitativa destes.

No entanto, a Primavera Árabe, a emergência do Estado Islâmico no Médio Oriente, a crise da Ucrânia e o fluxo de refugiados/migrantes para a Europa alteraram nos últimos seis anos o quadro geopolítico, com repercussões diretas para a defesa e a segurança. Neste âmbito, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) refletiu sobre estas questões em setembro de 2014 na Cimeira de Gales. A leitura estratégica foi que esta instabilidade poderá ter “consequências para a paz e segurança na região Euro-Atlântica e estabilidade em todo o globo” (NATO, 2014), exigindo medidas versadas no *NATO Readiness Action Plan*. Em termos de orçamentos de defesa, foi acordado que os países com gastos abaixo dos 2% do seu PIB subam para este valor numa década, a fim de atingir os seus *NATO Capability Targets*.

---

<sup>1</sup> “Defesa 2020”.



Embora a temática da carreira militar nacional tenha despertado o interesse de diversos investigadores ao longo dos últimos anos, tem sido abordada de forma muito abrangente ou especificamente focada numa só dimensão. Apesar da recente promulgação do EMFAR, as repercussões da Cimeira de Gales, bem como o peso das despesas com o pessoal nos orçamentos dos três ramos das FFAA, poderão inspirar nova discussão relativa à reestruturação da carreira dos oficiais. Assim sendo, importa analisar estes novos elementos e compará-los com outras realidades militares, visando a identificação de possíveis linhas de ação de melhoramento em possíveis revisões ulteriores. O interesse e a pertinência do estudo desta problemática materializada neste Trabalho de Investigação Individual (TII) não se cingem meramente ao cientista social na área da Gestão dos Recursos Humanos, mas a todos os oficiais das FFAA.

O objeto desta investigação é a carreira dos oficiais das FFAA. A delimitação da investigação é materializada pelos domínios espaço e conteúdo propostos por Sampieri (Santos et al., 2016, p.44). Espacialmente delimita-se este estudo às FFAA de países ocidentais membros da OTAN, com Embaixada acreditada em Portugal, integrando Adidos de Defesa<sup>2</sup>.

Quanto ao conteúdo, a presente investigação foca a estrutura da carreira de oficiais dos Quadros Permanentes (QP) na Situação de Ativo, na Estrutura Orgânica das FFAA<sup>3</sup> ou seu equivalente nos países da amostra. Concomitantemente são apenas focados os Quadros Especiais (QE), que ingressem nos QP a partir da frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), sem prévia exigência de grau académico de ensino superior e que possam estatutariamente ascender a oficial general. Assim, a amostra é composta por<sup>4</sup>: Portugal, Espanha, França, Itália, Países Baixos, Bélgica, Alemanha e Estados Unidos da América (EUA).

O objetivo geral (OG) desta investigação é avaliar os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das FFAA de países ocidentais, que podem, numa ótica de *benchmarking*, melhorar o modelo português. Com a finalidade de operacionalizar este OG foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

---

<sup>2</sup> Devido à aproximação de políticas de defesa no seio da OTAN e facilitar a recolha de dados em condições de constricção de tempo para elaboração deste TII.

<sup>3</sup> Excetuando corpos militares de índole policial ou guardas costeiras.

<sup>4</sup> O Reino Unido, embora espacialmente devesse integrar a amostra, conceitualmente não pode, visto não integrar estudos académicos na formação inicial dos seus oficiais (Pichlkastner, 2008, p.130). A Croácia e a Hungria foram excluídas por não ter sido possível aos respetivos Adidos de Defesa facultarem de uma forma atempada os dados necessários à investigação.



OE1 – Analisar a estrutura da carreira dos oficiais das FFAA nacionais;

OE2 – Analisar a estrutura da carreira dos oficiais das FFAA de países ocidentais;

OE3 – Analisar a influência dos mecanismos reguladores de carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais na progressão na carreira;

OE4 – Avaliar opções de reestruturação da carreira dos oficiais das FFAA nacionais.

Com vista a alcançar o OG identificado, formula-se a seguinte Questão Central (QC): De que modo os elementos característicos da estrutura da carreira dos oficiais em países ocidentais podem melhorar o modelo homólogo português?

A partir da QC identificam-se quatro Questões Derivadas (QD), que concorrem para a resposta à QC, uma vez que a sua resposta permite a consecução dos OE.

As QD formuladas são:

QD1 – Quais são os elementos identitários dos desenhos de carreira vigentes nas FFAA nacionais?

QD2 – Quais são os elementos identitários dos desenhos de carreira vigentes nas FFAA de países ocidentais?

QD3 – Quais são os principais mecanismos reguladores de carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais?

QD4 – Como é que podem ser adaptados elementos estruturais e reguladores dos modelos profissionais dos oficiais das FFAA de países ocidentais na estrutura da carreira militar nacional?

Em termos de filosofia de investigação procurou-se no presente estudo materializar um posicionamento ontologicamente construtivista e epistemologicamente realista. A metodologia de raciocínio seguida foi essencialmente indutiva<sup>5</sup> assente numa estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa comparativo, preconizado na bibliografia de referência (Santos et al., 2016) do Instituto Universitário Militar. Durante a fase exploratória, através de pesquisa documental, reuniram-se dados destinados a enquadrar conceitualmente o desenvolvimento de carreiras em geral e a atual estrutura da carreira dos oficiais portugueses dos QP em particular. Isto permitiu definir a problemática da investigação. Na fase analítica recolheram-se e analisaram-se dados de forma a responder às QD1, QD2 e QD3. Após a discussão dos resultados permitir responder à QD4, foram

---

<sup>5</sup> Já que se avaliaram os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das FFAA de países ocidentais a partir dos dados recolhidos e não de uma conceção teórica gerada no início da investigação (Bryman, 2012, pp.26–27).





elencadas as conclusões, respondendo-se à QC, apresentando-se recomendações e identificando-se limitações da investigação.

Com a finalidade de materializar estes trabalhos, o presente estudo está estruturado em quatro capítulos, precedidos por uma introdução e seguidos por conclusões. No primeiro capítulo é feito o enquadramento concetual e explanado o percurso metodológico. No segundo capítulo são comparadas as estruturas da carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais respondendo-se às QD1 e QD2. No terceiro capítulo são comparados os impactos dos mecanismos reguladores no desenvolvimento das carreiras nos vários modelos da amostra respondendo-se à QD3. No quarto e último capítulo são analisadas e avaliadas opções de reestruturação da carreira militar em Portugal respondendo-se à QD4. Nas conclusões avalia-se a investigação, nomeadamente até que ponto os objetivos gerais e específicos foram atingidos, e quais as respostas às QD e à QC. É também proposto um modelo de estrutura de carreira e caminhos a seguir em futuras investigações.



## **1. Enquadramento concetual e percurso metodológico**

“Um título formal e o seu lugar na hierarquia de uma organização tem menos a ver com perspectivas de carreira e sucesso (...) do que as competências e as ideias que uma pessoa traga a esse trabalho”.

(Kanter, 1989, p.319).

### **1.1. Base concetual**

#### **1.1.1. Revisão de literatura**

Nas investigações em contexto militar é patente uma grande densidade investigativa sobre temáticas relacionadas com a estruturação, planeamento e gestão das carreiras de oficiais das FFAA como um todo ou incidindo em dimensões específicas. Não obstante, grande parte destes trabalhos foram elaborados antes da promulgação do EMFAR vigente.

Relativamente à especialização de carreiras, foram desenvolvidos diversos estudos focando tipos específicos de carreira de uma forma holística. Num destes concluiu-se que a “generalização como formação base e perfil geral do oficial do Quadro Permanente (...) continua a ser a opção de futuro” (Santos, 2005, p.40). No entanto, também foram propostos noutras investigações a criação de áreas funcionais (AF), onde os oficiais seriam agrupados aquando da promoção ao posto de major, tendo em conta “preferências individuais, formação académica, treino e experiência, e as necessidades do Exército” (Pombo, 2005, p.48).

Relativamente a estudos comparativos das carreiras militares de oficiais das FFAA nacionais e estrangeiras (países aliados, amigos e ocidentais), verifica-se a existência de duas investigações: uma integrada no Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2013/2014 e outra do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2015/2016, ou seja, respetivamente antes e após a promulgação do Decreto-Lei n.º 90/2015.

No primeiro caso (Moura, 2014), os modelos de carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas e de países aliados foram comparados segundo três dimensões: Políticas de Gestão de Carreiras e Percurso Profissional, Formação e Qualificação e os Sistemas de Avaliação. Das recomendações apresentadas verifica-se que algumas já estão versadas no atual EMFAR<sup>6</sup>, mas outras, tais como a definição de descritivos de cargos/funções e a

---

<sup>6</sup> Como sendo criação do posto de Brigadeiro-General, o aumento do número de postos abrangidos pela promoção por escolha e a criação da figura da progressão horizontal.



implementação de um mecanismo de acompanhamento permanente, ainda não estão legisladas.

Tendo já como pano de fundo o novo EMFAR, realça-se a investigação desenvolvida que comparou os mecanismos de gestão de carreiras em uso em países amigos com o modelo nacional (Alexandre, 2016). Neste trabalho propuseram-se medidas a implementar, tais como: um sistema de avaliação de desempenho envolvendo diversas entidades, mecanismos de aconselhamento/*mentoring* e uma nova abordagem ao conceito de situação de reserva.

#### 1.1.2. Conceitos gerais

##### 1.1.2.1. Países Ocidentais

Não é consensual a classificação de Ocidente ou Países Ocidentais. Braudel agrupa as civilizações em não europeias e europeias, abordando nestas, de forma separada, as realidades Europeia, Americana<sup>7</sup> e a Rússia (1989, pp.29–37). De uma forma mais sintética, Huntington, sustenta que atualmente existem oito civilizações (1999, pp.50–52): Sínica, Japonesa, Hindu, Islâmica, Ortodoxa, Ocidental, Latino-Americana e Africana. Segundo esta interpretação, o Ocidente<sup>8</sup> inclui parte da Europa, a América do Norte, a Austrália e a Nova Zelândia.

##### 1.1.2.2. Carreira

O conceito de carreira pode ser definido de diversas formas consoante a perspetiva em que é abordado, pelo que é convicção de alguns autores de que não pode ser reclamado como “propriedade de nenhuma perspetiva teórica ou disciplinar” (Arthur, Hall e Lawrence, 2004, p.7). A semântica da própria palavra transmite a ideia de uma “sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo” (Arthur, Hall e Lawrence, 2004, p.8).

Alguns autores sustentam que os “resultados ótimos de carreira para ambos os indivíduos e para a organização são melhor facilitados através de uma coerência entre as características do indivíduo e as necessidades, requisitos, e recompensas do ambiente organizacional” (Betz, Fitzgerald e Hill, 2004, p.26). Schein defende a existência de características intrínsecas, designadas de âncoras de carreira<sup>9</sup> definidas como a “preocupação ou valor dos quais a pessoa não desiste, se uma escolha tiver de ser feita”(1978, p.128), que

---

<sup>7</sup> Incluindo a América Latina.

<sup>8</sup> Canadá, Estados Unidos da América, Austrália, Nova Zelândia, Irlanda, Reino Unido, Portugal, Espanha, França, Itália, Bélgica, Países Baixos, Luxemburgo, Alemanha, Suíça, Áustria, Polónia, Dinamarca, Islândia, Noruega, Suécia, Finlândia, Estónia, Lituânia, Hungria, Croácia, Eslovénia, Eslováquia e República Checa.

<sup>9</sup> Competência Técnica/Funcional, Competência Gestionária, Segurança e Estabilidade, Criatividade e Autonomia/Independência.

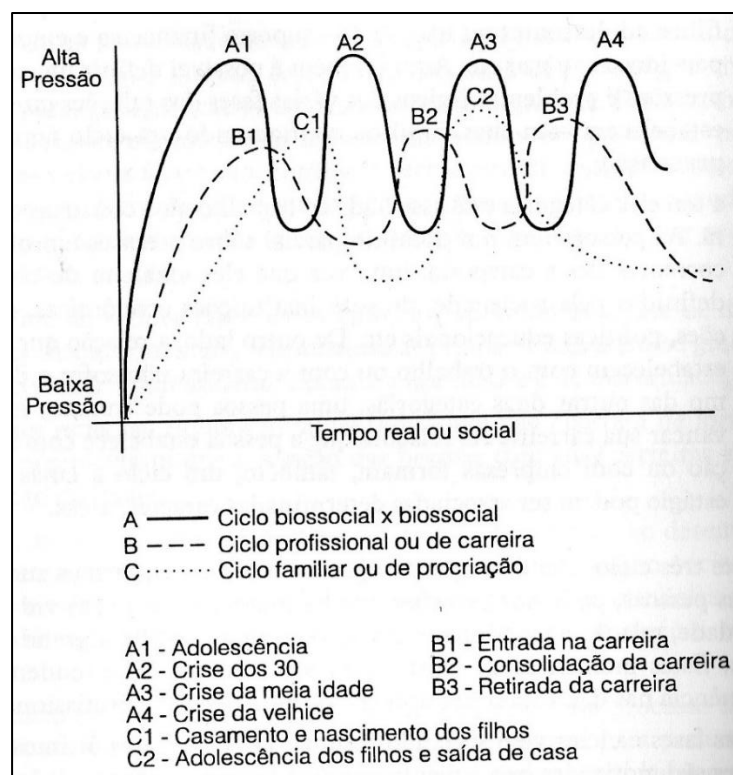


o atraem para determinadas atividades. Existem assim, estádios de desenvolvimento da vida pessoal que afetam o desenvolvimento das carreiras<sup>10</sup>.

Schein sustenta que o desenvolvimento de carreira é fundamentalmente a “interação entre o indivíduo e a organização ao longo do tempo”(1978, p.2). Assim, assiste-se a uma alteração contínua de motivações, aptidões e competências dos indivíduos no seio de uma organização<sup>11</sup>, a qual também tem de se adaptar ciclicamente às condicionantes externas (políticas, culturais e/ou económicas). Podemos portanto afirmar, que de uma forma geral, a consolidação de uma carreira ocorre entre os 30-40 anos de idade.

Segundo Rosenbaum, a dialética dos planos individual e organizacional no desenvolvimento de carreiras pode ser traduzida por duas posições (2004, p.329):

- Individualista: com os indivíduos como os principais agentes no seu progresso no trabalho;
- Estrutural: em que as carreiras individuais são estruturadas nas organizações nesta através da existência de vagas e definição de políticas.



**Figura 1 – Ciclos de influência nas pessoas**

**Fonte:** (Schein, 1978, cit. por Dutra, 2012, p.36)

<sup>10</sup> Super identifica cinco estádios (cit. por Dalton, 2004), Schein nove (1978) e Hall três (2002).

<sup>11</sup> Representada na figura 1.

Estes dois modelos podem ser encarados como polos do espectro do desenvolvimento de carreiras, teorizados respetivamente através dos conceitos de carreiras proteana e organizacional. Na carreira organizacional, o desenvolvimento de uma carreira numa organização assenta em duas perspetivas (Hall, 2002, p.104):

- Características e experiências do indivíduo em movimento no seio da organização;
- Carreira definida pela própria organização, através de diretivas/políticas e expectativas funcionais/temporais dos indivíduos relativamente às necessidades da organização.

O modelo de carreira proteana assenta por sua vez numa filosofia de criação individual (Hall, 2002, p.169), pelo que o indivíduo toma também opções no desenvolvimento da sua carreira. Esta dialética entre o indivíduo-organização ganha corpo com o modelo tridimensional de Schein, que assenta em movimentos intraorganizacionais segundo três dimensões representadas na figura 2.

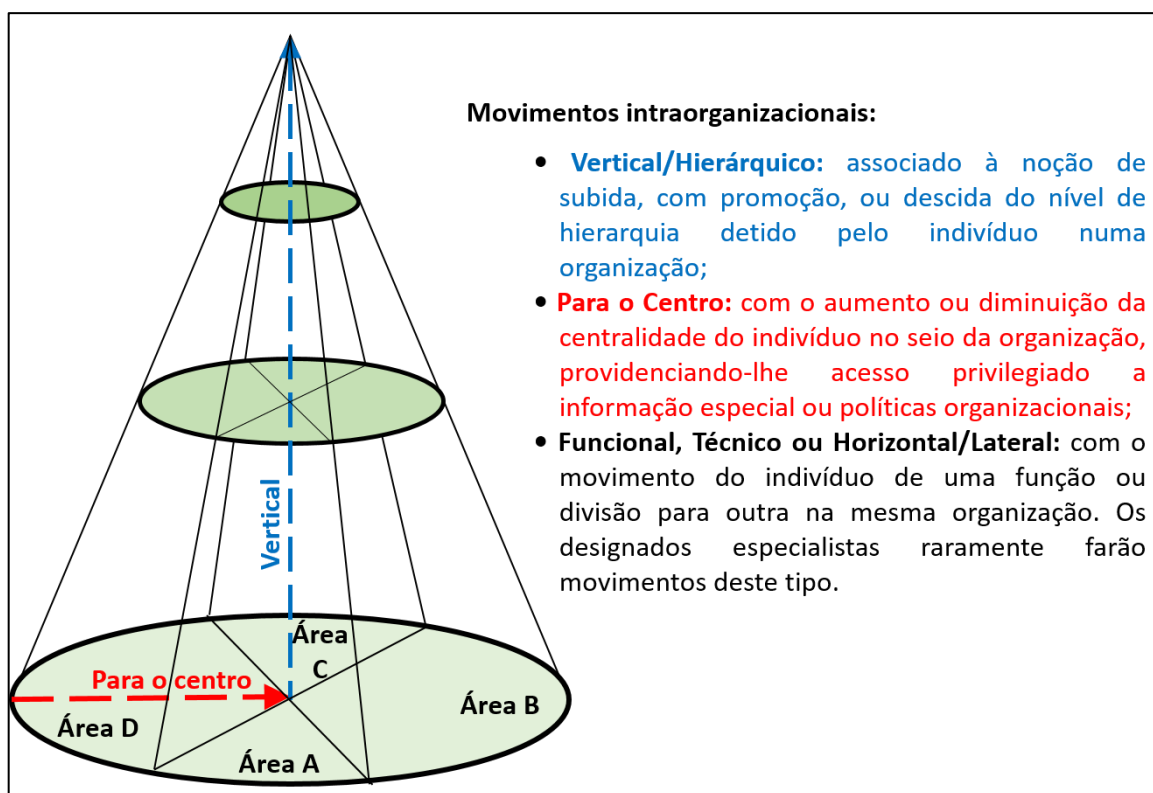


Figura 2 – Modelo tridimensional de Schein

**Fonte:** Adaptado de (Schein, 1978, pp.37–39)

Nas instituições militares, podemos categorizar os modelos de desenvolvimento de carreira ou *Career Flow Structures* em quatro tipos<sup>12</sup> apresentados na figura 3.

<sup>12</sup> *Up-or-Out, Up-and-Stay, In-and-Out* e Misto.

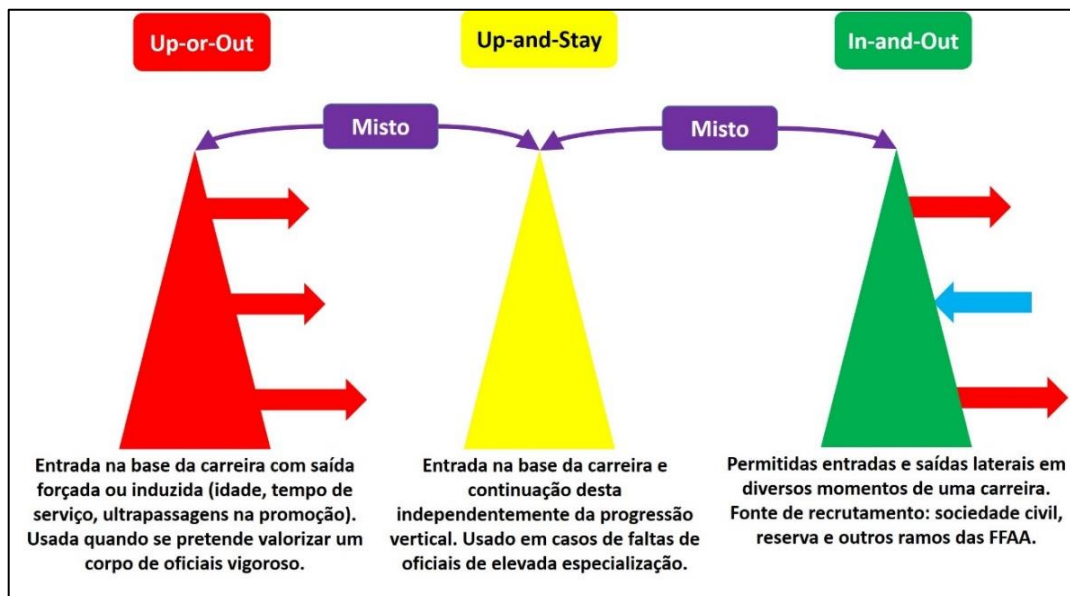


Figura 3 – Career flow structures

**Fonte:** Adaptado de (Thie e Brown, 1994, pp.78–82)

### 1.1.2.3. Estrutura de carreira

O desenvolvimento de carreira consiste na prática num processo dinâmico que põe em movimento uma base de cariz mais estática, a estrutura de carreira, através de mecanismos de gestão/reguladores. Segundo Dutra, a estrutura de carreira integra duas componentes que interagem entre si: um sistema de valorização/diferenciação e o desenho da carreira (2012).

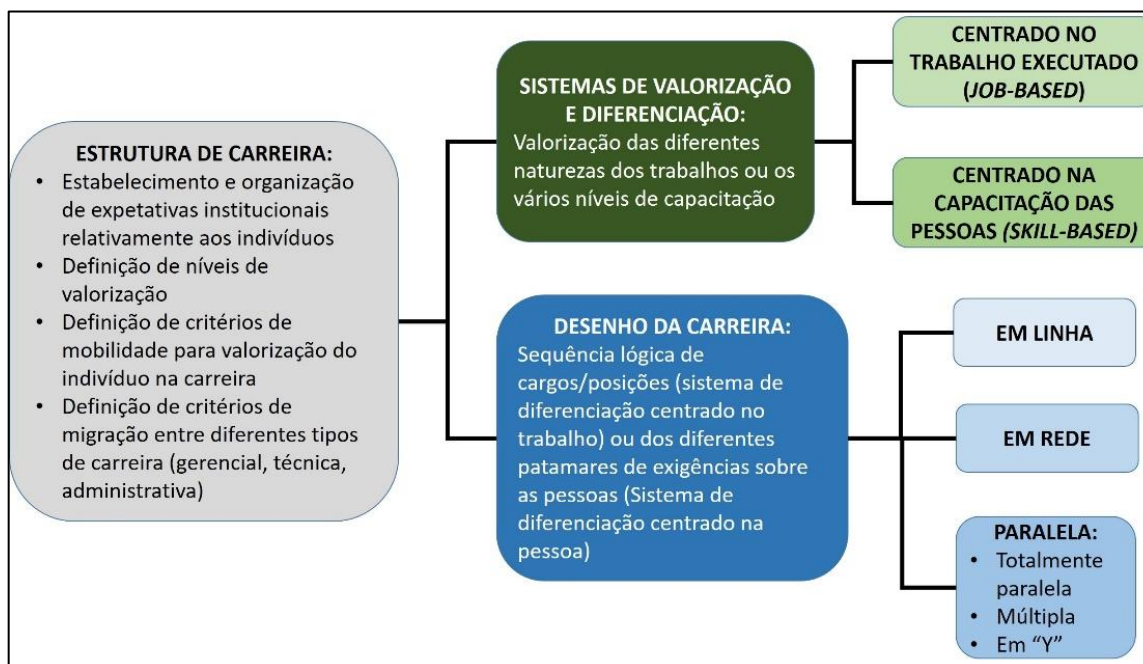


Figura 4 – Estrutura de carreira

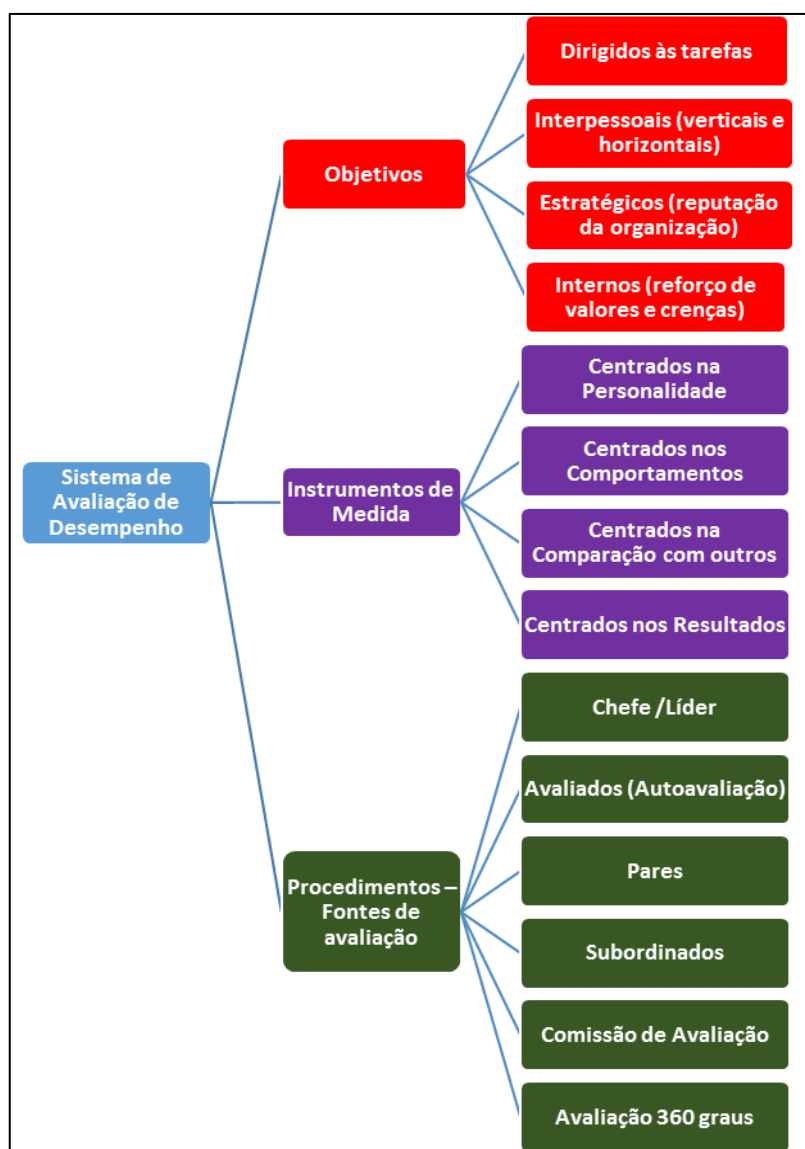
**Fonte:** Adaptado de (Dutra, 2012, pp.71–81)



Assim, a estrutura de carreira define a “sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso às mesmas” (Dutra, 2012, p.54), estando as suas formas sumarizadas no Apêndice A.

#### 1.1.2.4. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser vista como a “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa (...) em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial em desenvolvimento” (Chiavenato, 2014, p.210). Para Bilhim, um sistema de avaliação de desempenho integra três componentes: objetivos, instrumentos de medida e procedimentos (2004, p.258), cuja categorização é resumida na figura 5.



**Figura 5 – Componentes da avaliação de desempenho**

**Fonte:** Adaptado de (Bilhim, 2004, pp.258–262; Chiavenato, 2014)





Segundo Chiavenato, organizacionalmente as preocupações avaliativas assentam fundamentalmente na medição dos seguintes aspetos (2014, p.210):

- Resultados: concretos e finais, esperando-se que sejam cumpridos em determinado período de tempo;
- Desempenho: comportamento que se pretende que seja posto em prática;
- Competências: competências individuais que os indivíduos detêm e utilizam em prol da organização;
- Fatores críticos de sucesso: aspetos considerados fundamentais para que a organização permaneça bem-sucedida.

#### 1.1.2.5. Competência

O conceito de competência pode ser encarado como a “(...) detenção tanto de conhecimentos quanto de capacidades comportamentais para agir de maneira adequada” (Santos, 2014, p.20). A conceção de Boyatzis é mais ampla, encarando-o como o “conjunto de atributos de um indivíduo, que determina o seu desempenho elevado ou eficaz, compreendendo características, motivos, traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimento” (cit. por Rodrigues, 2015, p.13). Mas há também que atender que terá de haver associada a este conjunto, uma capacidade comprovada para os utilizar em “(...) contexto de estudo, no exercício de atividade profissional, ou no desenvolvimento social ou pessoal” (A3ES, 2017).

#### 1.1.3. Modelo de análise

A fim de recolher os dados de forma lógica e facilitar a sua interpretação, seguiu-se um modelo de análise que decompõe o conceito da carreira dos oficiais dos QP em dimensões e variáveis apresentadas na seguinte matriz:

Tabela 1 – Matriz de análise

Conceito	Dimensão	Variáveis <sup>13</sup>
Desenvolvimento da carreira dos oficiais dos QP	Individual	Competências
		Quadro Especial
	Estrutural	Desenho de Carreira
		Cargos
		Formação
		Modalidades de promoção
		Posto máximo
		Tempo Mínimo no Posto
		Progressão horizontal
Gestão de carreira	Reguladora	Nomeação/colocação

<sup>13</sup> Vilelas define variável como “(...) qualquer característica ou qualidade que é susceptível de assumir diferentes valores” (2009, p.83).

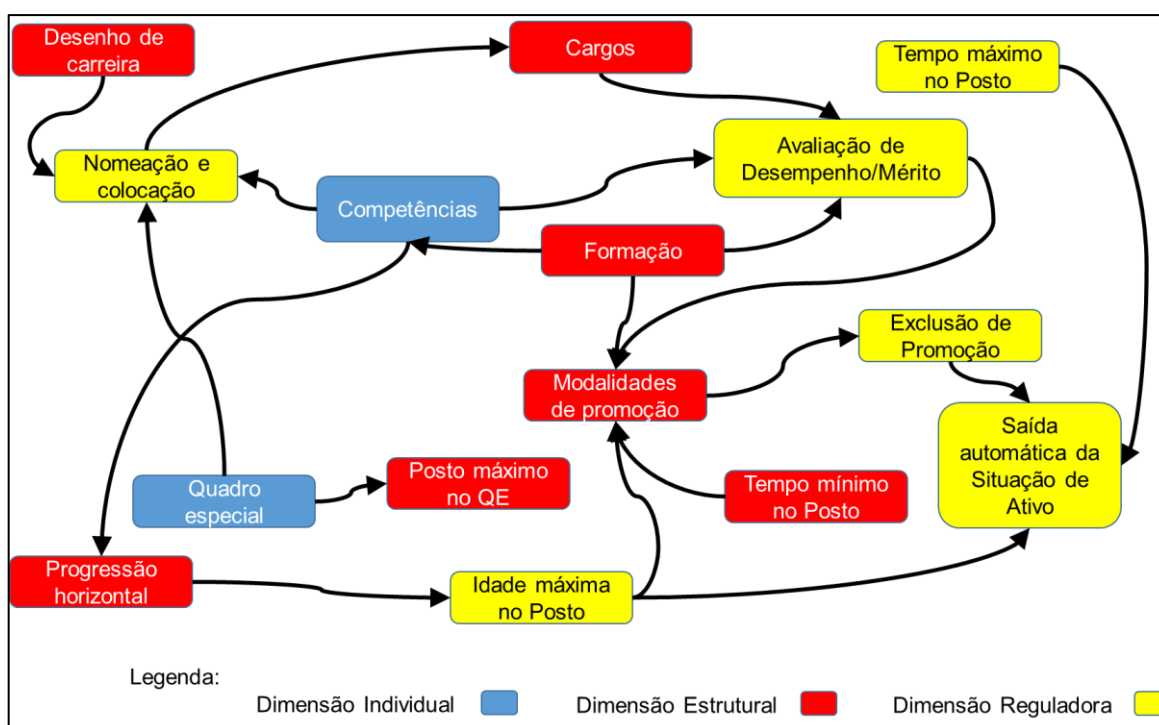




Conceito	Dimensão	Variáveis <sup>13</sup>
		Avaliação de desempenho/mérito
		Idade máxima no posto
		Tempo máximo no posto
		Exclusão de promoção
		Saída automática da situação de ativo

**Fonte:** (Autor, 2017)

Das variáveis supracitadas, a formação, o tempo máximo no posto, o QE e o desenho de carreira assumem-se como independentes. A saída automática da situação de ativo e o posto máximo são variáveis dependentes puras. Todas as restantes variáveis são intervenientes (Vilelas, 2009, p.88), em diferentes graus, podendo o seu relacionamento ser analisado na figura 6.



**Figura 6 – Relação entre variáveis**

**Fonte:** (Autor, 2017)

#### 1.1.4. Metodologia de investigação

A investigação seguiu um método de raciocínio indutivo focado na análise de variáveis em que são decompostas as estruturas das carreiras dos oficiais dos QP dos países da amostra. A investigação culmina com conclusões sob a forma de resposta a uma QC substantiada por quatro QD, procurando-se propor medidas de reestruturação da carreira militar em Portugal. Para responder a estas QD foram interpretados dados correspondentes a elementos caracterizadores ou identitários das carreiras dos oficiais dos QP nacionais e de países ocidentais.



As estruturas das carreiras dos oficiais dos QP da amostra de países foram caracterizadas por intermédio da utilização da técnica de recolha de dados documental clássica. Para complementar esta pesquisa foram recolhidos dados, por observação não participante, através de entrevistas semiestruturadas a adidos de defesa<sup>14</sup> acreditados em Portugal. A análise destas permitiu construir um modelo inicial adaptado de carreira de oficiais das FFAA nacionais com elementos característicos de outros países.

Posteriormente, este modelo foi testado através da observação não participante, por intermédio de entrevistas<sup>15</sup> em profundidade semiestruturadas. Para tentar obter a representatividade recorreu-se a uma amostragem por casos múltiplos, especificamente por contraste com a utilização de “(...) pelo menos 2 casos de cada grupo pertinente para o objecto de pesquisa” (Guerra, 2014, p.45). Desta forma, a amostra foi composta em cada ramo das FFAA por dois tipos de oficiais gerais, um oriundo de um QE sem limitação de posto e outro cujo QE de origem limita a sua progressão vertical, designados respetivamente de oficiais de tipo A e tipo B. Assim, a amostra incluiu na categoria de oficiais gerais de tipo A, o Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), Diretores de Pessoal (DP) da Marinha e Força Aérea, Diretor de Administração de Recursos Humanos (DARH) do Exército, dadas as responsabilidades detidas por estes oficiais gerais em termos de regulação/gestão de carreiras<sup>16</sup>. Por contraste adicionaram-se três entrevistas a oficiais gerais de tipo B<sup>17</sup>. Considera-se assim que entrevistas dirigidas a estas entidades permitem atingir uma representatividade adequada sem transpor a fronteira da saturação.

A análise dos dados foi feita através de um tipo de análise de conteúdo proposto por Bardin, categorial ou análise temática (cit. por Guerra, 2014, p.63), substanciada pela metodologia de análise de entrevistas proposta por Guerra (2014, pp.68–86), de transcrição das entrevistas, sua leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativa.

---

<sup>14</sup> Cujo guião é apresentado no Apêndice B.

<sup>15</sup> Cujo guião é apresentado no Apêndice C.

<sup>16</sup> A inclusão do Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA deve-se à responsabilidade deste órgão na elaboração de “pareceres e propor medidas relativas aos vínculos, carreiras, remunerações e avaliação do desempenho do pessoal militar, militarizado e civil das Forças Armadas” (MDN, 2014, p.6389).

<sup>17</sup> De forma a homogeneizar funcionalmente a amostra focaram-se os QE de Administração Naval, Administração Militar e Administração Aeronáutica.



## **2. Estruturas das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes**

### **2.1. Portugal**

Em Portugal a carreira militar é encarada como o “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (MDN, 2015, p.3205). A carreira é assim encarada fundamentalmente como progressão vertical, não existindo várias tipologias de carreira, mas somente distinção nos QE em termos de postos máximos e desempenho de cargos/funções específicas, mas também comuns, plasmadas em Quadros Orgânicos (QO). Estamos portanto, na presença de um desenho de carreira maioritariamente em linha em cada QE, embora haja a possibilidade de pequenos desvios temporários/excecionais. Estão definidas condições gerais e especiais para a promoção, assentando fundamentalmente em tempos mínimos no posto, exercício obrigatório de determinados cargos e formação obrigatória. Existe ainda a progressão horizontal de carreira, destinada prioritariamente ao desempenho de “cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização” (MDN, 2015, p.3198). Através desta figura estatutária ainda não regulada, o militar permanece no mesmo posto mas progride em posições remuneratórias.

O desenvolvimento da carreira assenta num sistema misto, embora essencialmente *Up-and-Stay*, assentando em três pressupostos base (MDN, 2015, p.3220):

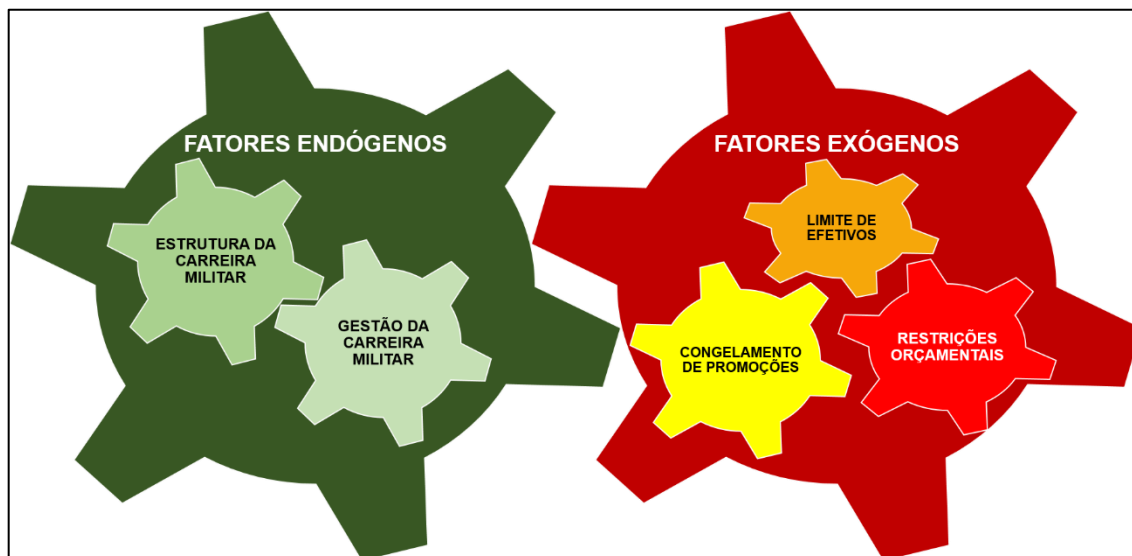
- Suprimento das necessidades dos QE;
- Recurso a mecanismos reguladores de carreira<sup>18</sup>;
- Constrangimento do número de lugares distribuídos por postos, fixados nos QE aprovados.

Há portanto uma interação permanente entre a estrutura da carreira militar e a gestão de carreiras, materializada através da regulação, avaliação e planeamento, guiada por condicionantes ambientais/exógenas<sup>19</sup>. Esta interação está esquematizada na figura 7.

---

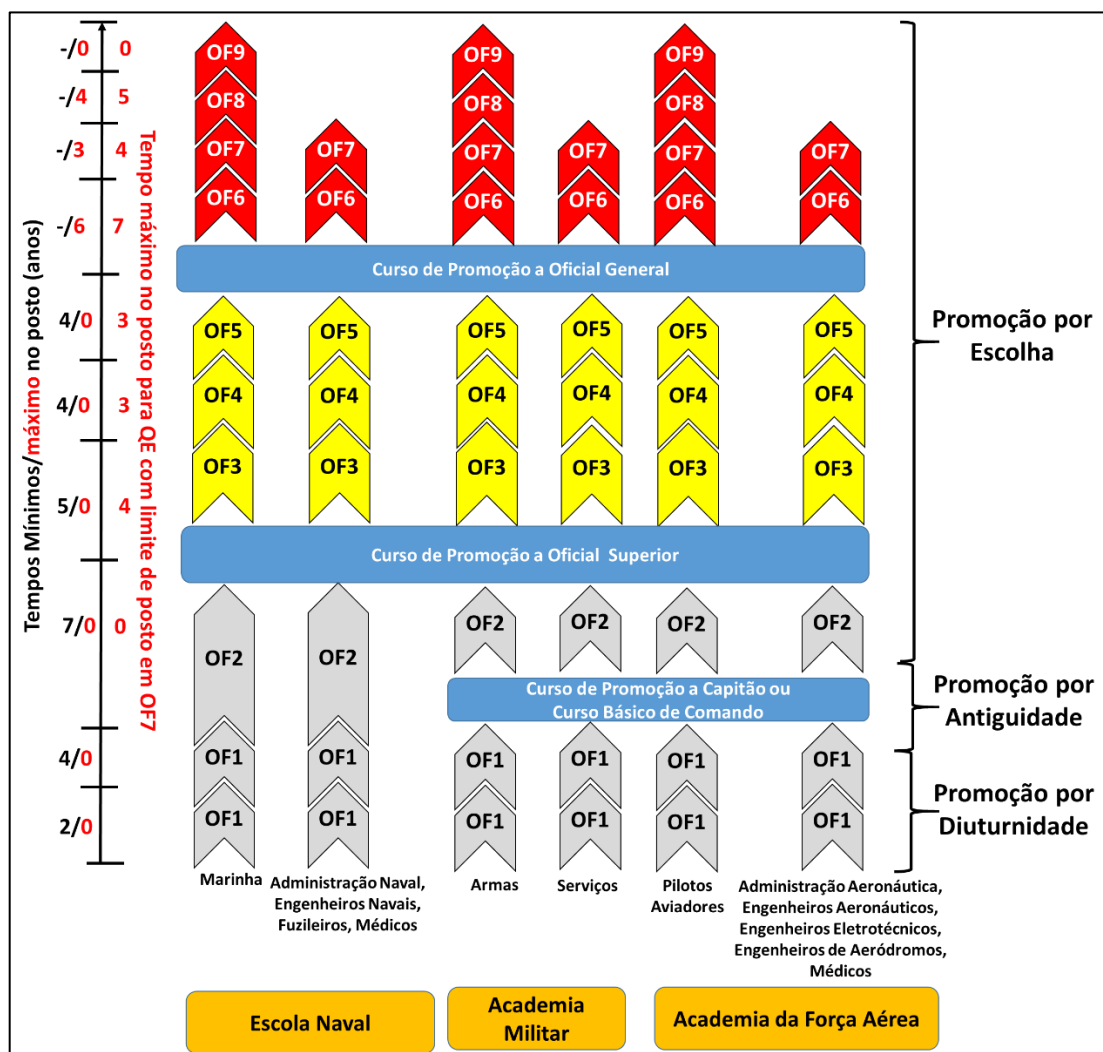
<sup>18</sup> Relativamente aos mecanismos reguladores de carreira, não existe legalmente uma definição clara do seu significado. No entanto, é possível deduzir a partir da redação do artigo 126º do EMFAR que são medidas estatutárias integradas na gestão de carreiras, destinadas a harmonizar as necessidades das FFAA com as aptidões e os interesses individuais dos militares.

<sup>19</sup> Como sendo “orçamentais, congelamentos das promoções, redução de efetivos ou alterações estatutárias” (Alexandre, 2016, p.16).



**Figura 7 – Enquadramento do desenvolvimento de carreira**

**Fonte:** (Autor, 2017)



**Figura 8 – Dinâmica da carreira militar portuguesa**

**Fonte:** Adaptado de (MDN, 2015)



Com base nas condições e mecanismos de regulação definidos no EMFAR, é portanto possível descrever a estrutura da carreira militar segundo uma ótica de perfil de carreira teórico/ótimo, o qual é apresentado no Apêndice D. A sua dinâmica, sumarizada esquematicamente na figura 8, inclui um ponto de charneira do destino profissional do militar, de forma voluntária ou obrigatória, visando a progressão horizontal ou a passagem para as situações de reserva ou de reforma.

## **2.2. Países Ocidentais**

### **2.2.1. Espanha**

O normativo referente à estrutura da carreira militar está patente na Ley 39/2007, de 19 de novembro<sup>20</sup>, que implementa uma estrutura que valoriza um sistema de promoções assente na primazia da dedicação e esforços profissionais. Os ramos das FFAA integram diversos *Corpos/Cuerpos*<sup>21</sup> articulados em especialidades. Os oficiais dos *Cuerpos Generales* dos ramos e de *Infantería de Marina* são os únicos que frequentam um curso de ensino superior militar (Ministerio de Defensa, 2010), ingressando os restantes já com um grau académico de nível superior (Jefatura del Estado, 2007a). O desenvolvimento<sup>22</sup> e tipologias de carreira estão fortemente indexadas aos *Corpos*, estando o acesso aos postos acima de OF7 limitado a oficiais dos *Cuerpos Generales*. Não obstante, a partir de determinados postos há uma reorientação do perfil profissional, surgindo os postos OF3/OF4, independentemente do *Corpo*, como um ponto de charneira, associado à obtenção de um Título Académico<sup>23</sup>. Para a promoção a OF3 e OF6 é necessária a frequência de cursos de atualização na *Escuela Superior de las Fuerzas Armadas* (Ministerio de Defensa, 2011a) como representado na figura 9.

---

<sup>20</sup> Com as alterações de 15 de outubro de 2015.

<sup>21</sup> Existem também *Corpos* comuns a todos os ramos.

<sup>22</sup> Similar nos *Cuerpos Generales* e *Infantería de Marina*, distintos dos percursos dos *Cuerpos de Intendencia* e *Ingenieros*.

<sup>23</sup> Como por exemplo os Cursos de Estado-Maior, Superior de Informações (Ministerio de Defensa, 2011a) ou Superior de Administração nos *Cuerpos Generales* e Curso de Atualização nos restantes.

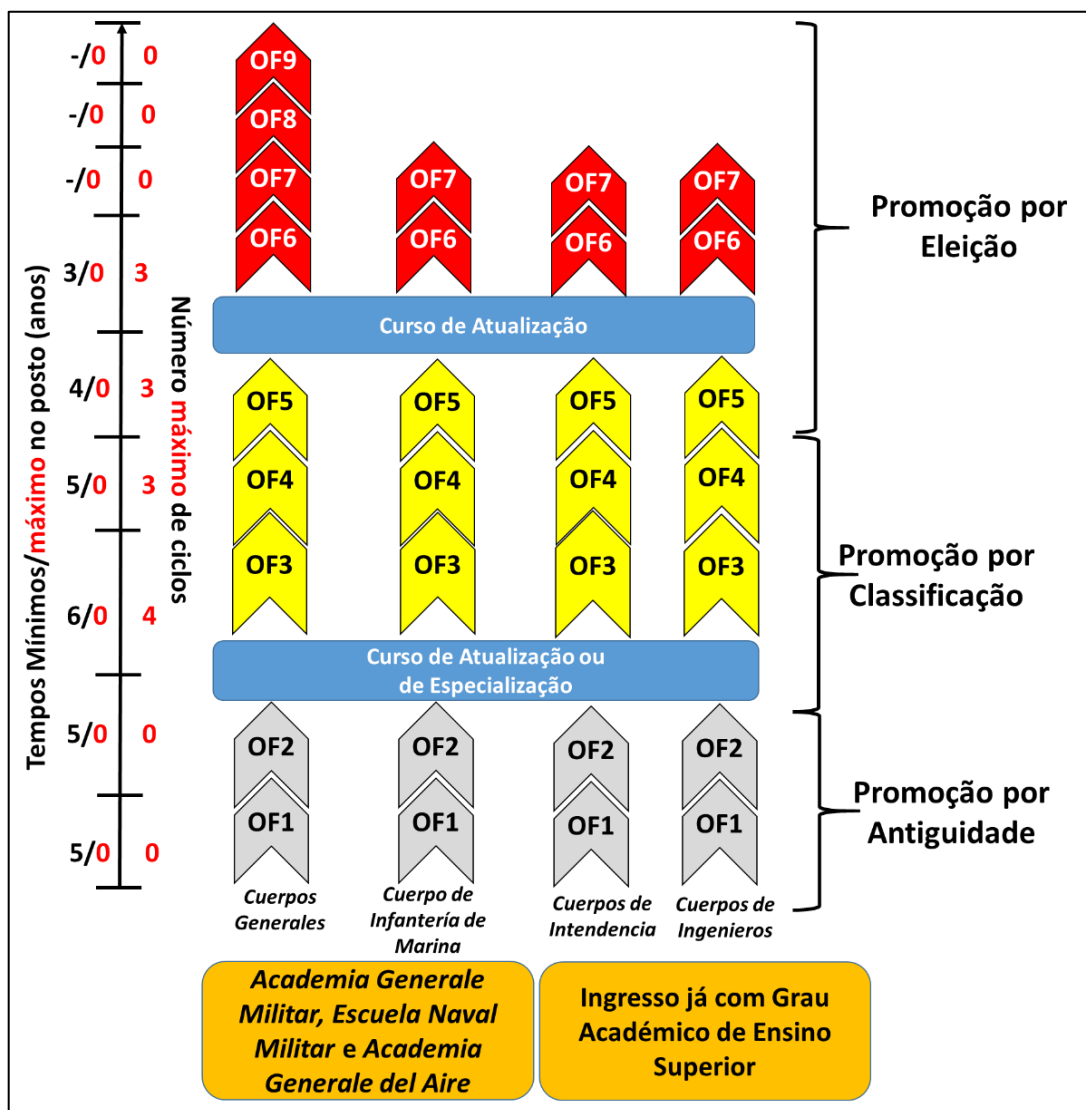


Figura 9 - Dinâmica da carreira espanhola

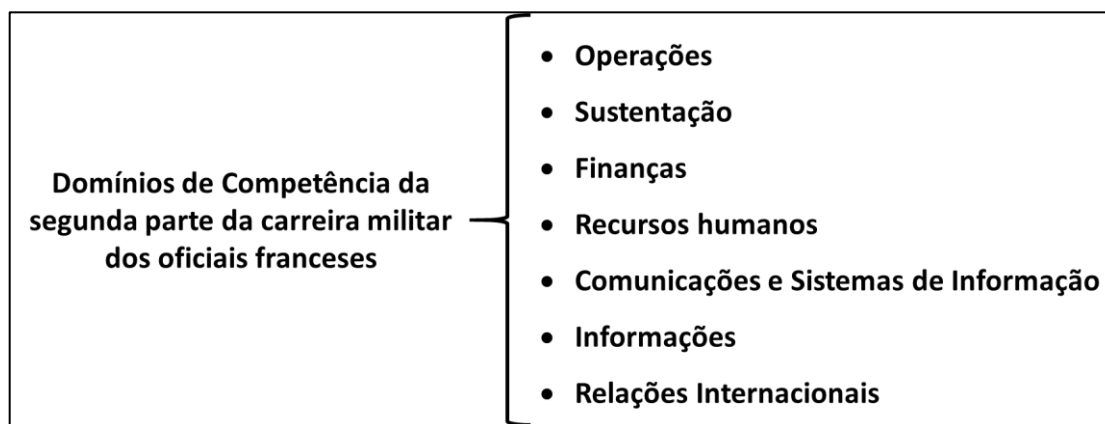
**Fonte:** Adaptado de (Jefatura del Estado, 2007a; Ministerio de Defensa, 2009b)

Para oficiais as modalidades de promoção são Eleição, Classificação e Antiguidade (Jefatura del Estado, 2007a). Para reunirem condições para a promoção, os oficiais têm de ter um tempo mínimo de permanência no posto anterior e exercer determinadas funções por um tempo predefinido (Ministerio de Defensa, 2009b). Apesar de prevista a figura da carreira horizontal no âmbito da Administração Pública (Jefatura del Estado, 2007b), a mesma não está adaptada legislativamente nas FFAA espanholas. O perfil teórico da carreira espanhola está sumariado no Apêndice E.



### 2.2.2. França

A carreira militar francesa assenta estatutariamente na Lei 2005-270 de 24 de março. Os ramos das FFAA articulam-se em Corpos/Especialidades, às quais as tipologias de carreira estão fortemente associadas, definindo uma orientação/percurso profissional ideal que permite teoricamente atingir as posições cimeiras da hierarquia militar francesa. A carreira francesa está fundamentalmente articulada em duas partes com a charneira em OF3, em que apenas alguns oficiais ingressam na segunda. Esta visa o comando de grandes unidades e desempenho de funções de estado-maior (Ministère de la Défense, 2015, p.15), tendo-se maiores hipóteses de progressão vertical. O percurso profissional dos oficiais que ingressem na segunda parte da carreira passa a seguir um Domínio de Competência de acordo com a figura 10. Por interesse do militar ou por falta de aptidão deste pode haver uma transição para outros domínios, mas de progressão vertical limitada (Queffelec, 2017).



**Figura 10 – Domínios de competência**

**Fonte:** Adaptado de (Ministère de la Défense, 2015, p.33)

As modalidades de promoção são Escolha e Antiguidade<sup>24</sup> com representado na figura 11, sendo definidas as condições exigidas<sup>25</sup> nos estatutos particulares de cada ramo. A promoção por escolha é apreciada por uma comissão, tendo em conta as avaliações realizadas anteriormente. Cada posto integra escalões remuneratórios em que os oficiais progridem em função do tempo de permanência no posto e das vagas existentes.

<sup>24</sup> A promoção a OF3 é por norma por Escolha, mas atingindo os 10 anos de permanência em OF2 passa a ser por Antiguidade, permitindo a ascensão a OF3 de todos os oficiais.

<sup>25</sup> Tempos mínimos/máximos no posto, limites de idade, habilitações e desempenho de funções.

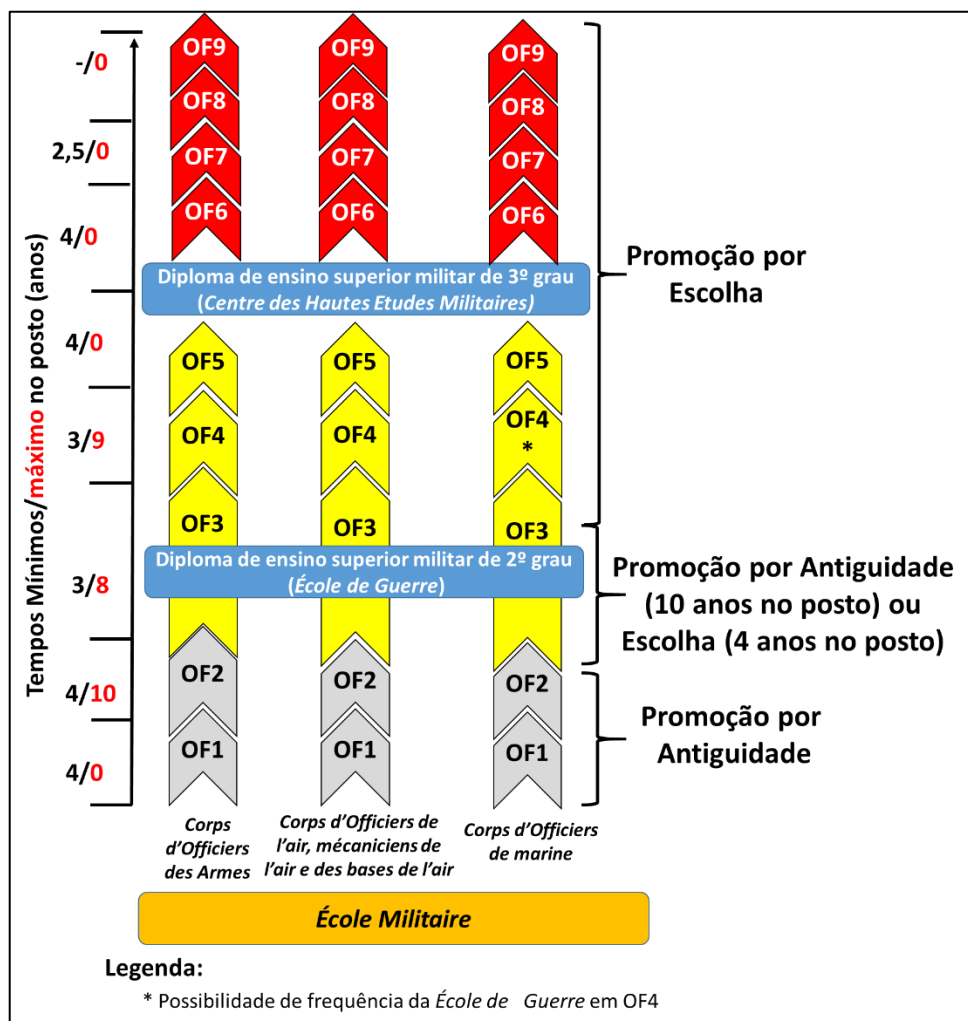


Figura 11 - Dinâmica da carreira francesa

**Fonte:** Adaptado de (Ministère de la Défense, 2008a; b; c, 2015)

Para a promoção a OF3 é necessário obter um diploma de aptidão para funções de oficial superior através de ações de formação e certificação por uma comissão. A passagem para a segunda parte da carreira exige a obtenção de um diploma de ensino superior militar de segundo grau<sup>26</sup>, equivalente ao CEMC português, através da frequência da *École de Guerre*, ampliando as perspectivas de carreira (Ministère de la Défense, 2015, p.15). Para a promoção a oficial general há que obter um diploma de ensino superior militar de terceiro grau no *Centre de Haute Études Militaires* ou estabelecimento estrangeiro equivalente. O perfil teórico da carreira francesa está sumarizado no Apêndice F.

<sup>26</sup> Obtido em OF3, exceto na Marinha que pode ser obtido em OF4 (Queffelec, 2017).





### 2.2.3. Itália

A carreira militar italiana é regulada legislativamente pelo *Codice dell'ordinamento militare* de 15 de março de 2010, embora tenha sido alvo de algumas alterações. Os ramos das FFAA italianas articulam-se em Corpos/Armas, integrando os oficiais que frequentaram um curso num EESPUM no designado *ruolo normale*<sup>27</sup>. A tipologia de carreira está fortemente indexada aos Corpos/Armas, estando a possibilidade de atingir os postos cimeiros da hierarquia militar dependentes destes. As modalidades de promoção são por Antiguidade e Escolha, estando definidos para cada posto e consoante o Corpo/Arma tempos mínimos de permanência, exercício de cargos/funções e aprovação em ações de formação tal como sumarizado na figura 12.

No Exército é obrigatória a frequência do Curso de Estado-Maior para promoção a OF3 e na Força Aérea do Curso de Promoção para OF5. A frequência em OF3 de Cursos Superiores de Estado-Maior<sup>28</sup>, é valorizada na progressão vertical e para a nomeação para o desempenho de cargos/funções (Presidente della Repubblica, 2010). Na prática são determinantes para a ascensão posterior a oficial general (Stasolla, 2017). O perfil teórico da carreira italiana está sumarizado no Apêndice G.

---

<sup>27</sup> Na *Aeronautica Militare* integra-se ainda o *ruolo normale naviganti* para pilotos aptos para o serviço aéreo.

<sup>28</sup> Equivalentes ao CEMC português mas distintos do Curso de Estado-Maior do Exército/*Esercito* que é um Curso de Promoção.

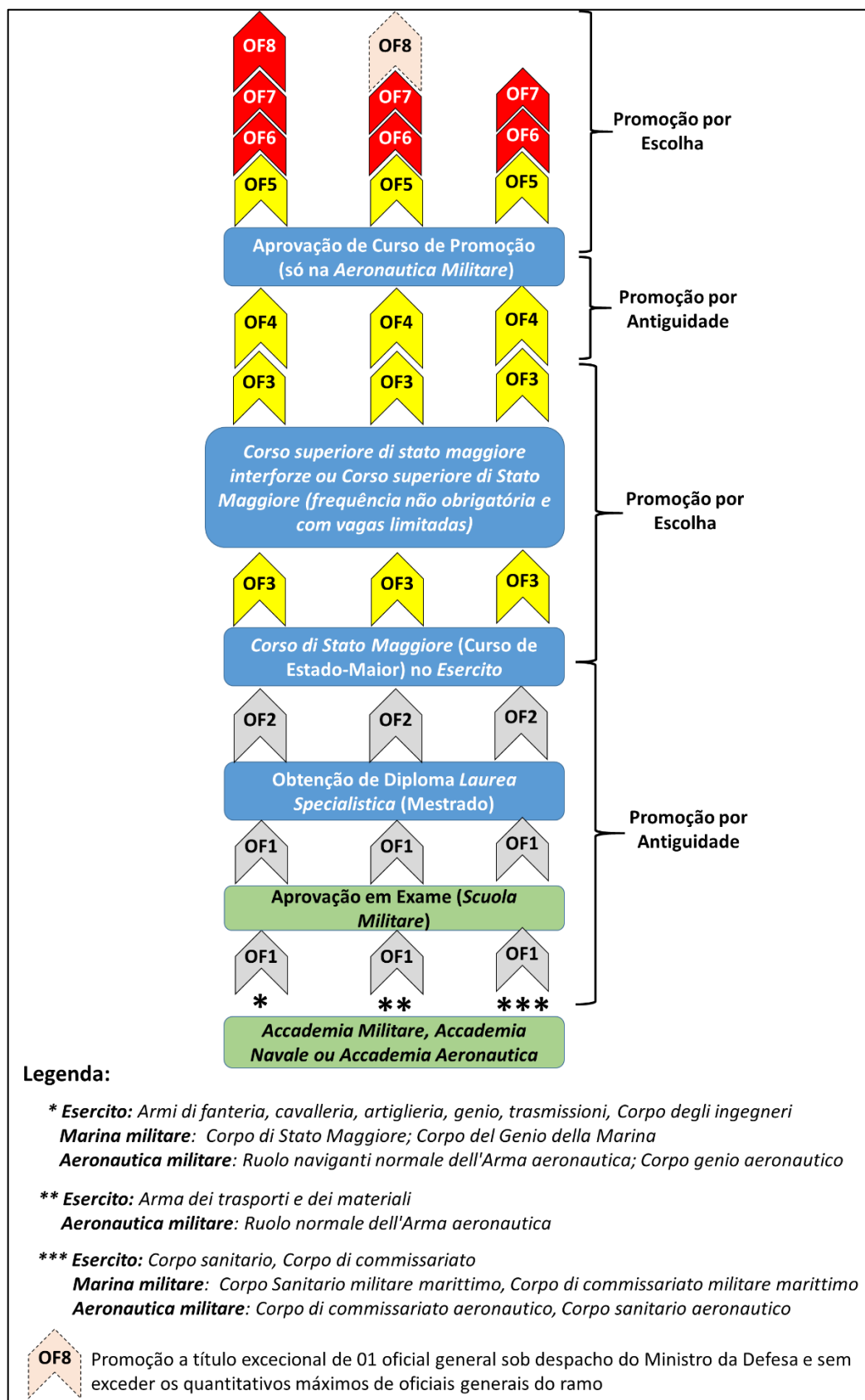


Figura 12 - Dinâmica da carreira italiana

Fonte: Adaptado de (Presidente della Repubblica, 2010)



#### 2.2.4. Alemanha

As FFAA<sup>29</sup> articulam-se em especialidades, onde o oficial desempenha cargos específicos nos primeiros 13 anos de carreira (contados desde OF1). Não há limitação de postos com base nas especialidades, mas sim no tipo de carreira seguida. De um modo geral existem fundamentalmente dois grandes tipos de carreira: a dos oficiais habilitados com o Curso de Estado-Maior Avançado e a dos oficiais que não frequentam este curso (Taube, 2017).

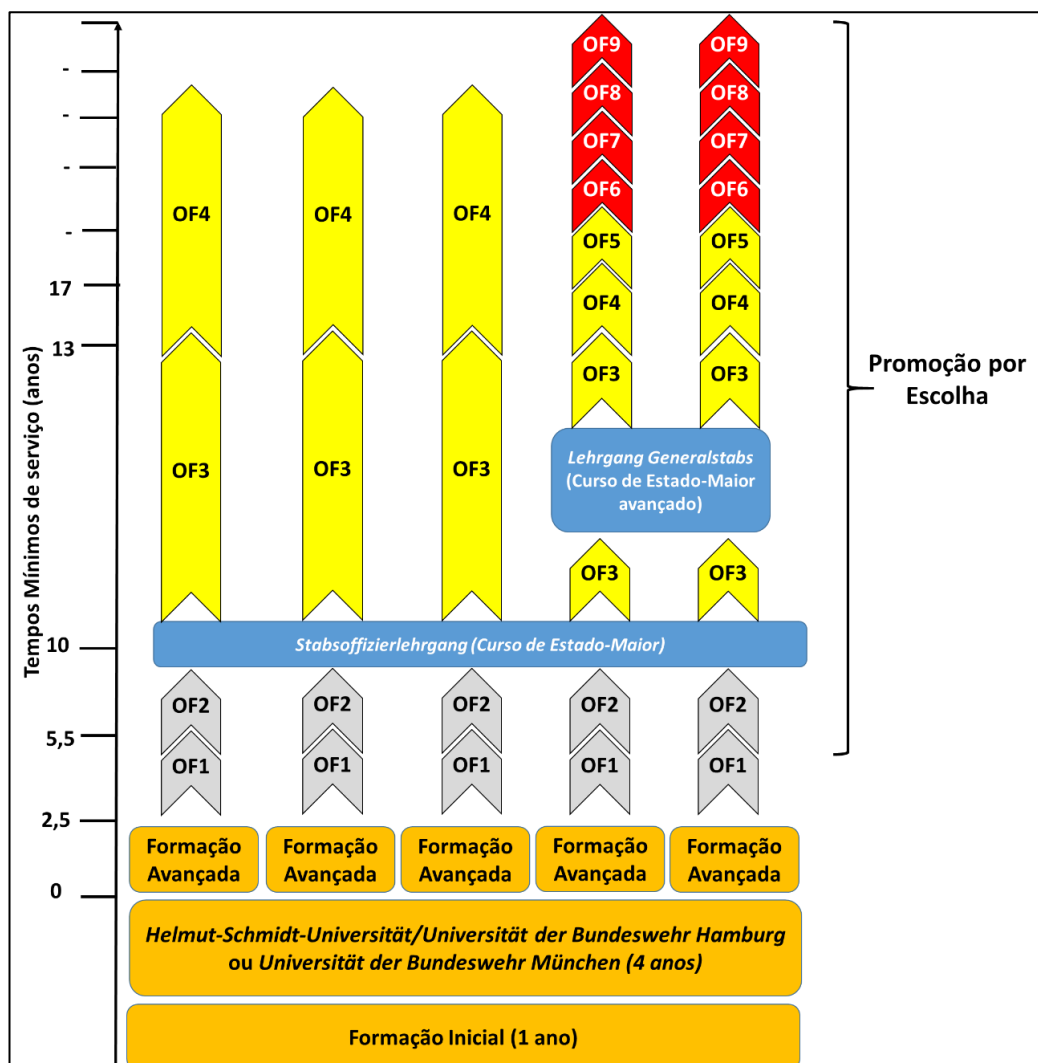


Figura 13 - Dinâmica da carreira alemã

Fonte: Adaptado de (Taube, 2017; Janis, 2017)

A formação tem um grande peso no percurso profissional do oficial alemão, o qual antes de assumir funções de comando frequenta cursos específicos para o desempenho do

<sup>29</sup> Que incluem também o Serviço de Apoio Conjunto e Serviço Médico Conjunto (Bundeswehr, 2017).



cargo. É também obrigatória a frequência do Curso de Estado-Maior<sup>30</sup> para promoção de OF2-OF3. Os resultados obtidos neste curso influem grandemente na seleção para o Curso de Estado-Maior avançado<sup>31</sup>, constituindo na prática condição *sine qua non* para ascensão a oficial general numa fase mais avançada da carreira. Quem o não frequenta vê a sua carreira militar limitada normalmente em OF4 (Taube, 2017).

As promoções são por escolha após deliberação de comissões específicas, estando definidos não tempos mínimos de permanência no posto, mas sim tempos de serviço mínimo acumulado para elegibilidade para a promoção ao posto superior. Mas há que referir que o sistema alemão associa normalmente uma promoção à vacatura de cargos (Taube, 2017).

Não está prevista a progressão horizontal, mas a eventualidade de implementação desta figura na Alemanha foi caracterizada como permitindo obter um oficial altamente qualificado numa área, embora com perda de visão geral de todas as FFAA (Janis, 2017). Para além disso, a progressão horizontal poderia também prejudicar outros oficiais, limitando-lhes as suas possibilidades de promoção devido ao facto de um determinado cargo não ser vago (Taube, 2017). O perfil teórico da carreira alemã está sumarizado no Apêndice H.

#### 2.2.5. Países Baixos

Os ramos das FFAA holandesas articulam-se em Armas/Serviços/Especialidades. Está vigente o *Flexible Personnel System* (FPS), assente num sistema *Up-or-Out* em três fases sequenciais e eliminatórias, correspondentes respetivamente à formação inicial, percurso até OF2 e percurso a partir de OF2 (Jansen, 2017; Veerman, 2017). Passados seis anos da promoção a OF2 é decidido quem passa ao FPS3, por uma comissão com base nas avaliações, mérito e potencial demonstrados, podendo continuar a sua carreira até à idade de reforma. As promoções são por Antiguidade no FPS2 e por Escolha a partir do FPS3, mediante a frequência obrigatória de cursos para promoção a OF3 e OF5<sup>32</sup> e com deliberação por comissões de cada especialidade. Os OF3<sup>33</sup> com maior potencial são admitidos no Curso de Estado-Maior ou *Hogere Defensie Vorming*<sup>34</sup>, que é encarado informalmente como o “Curso de Generais” (Jansen, 2017).

---

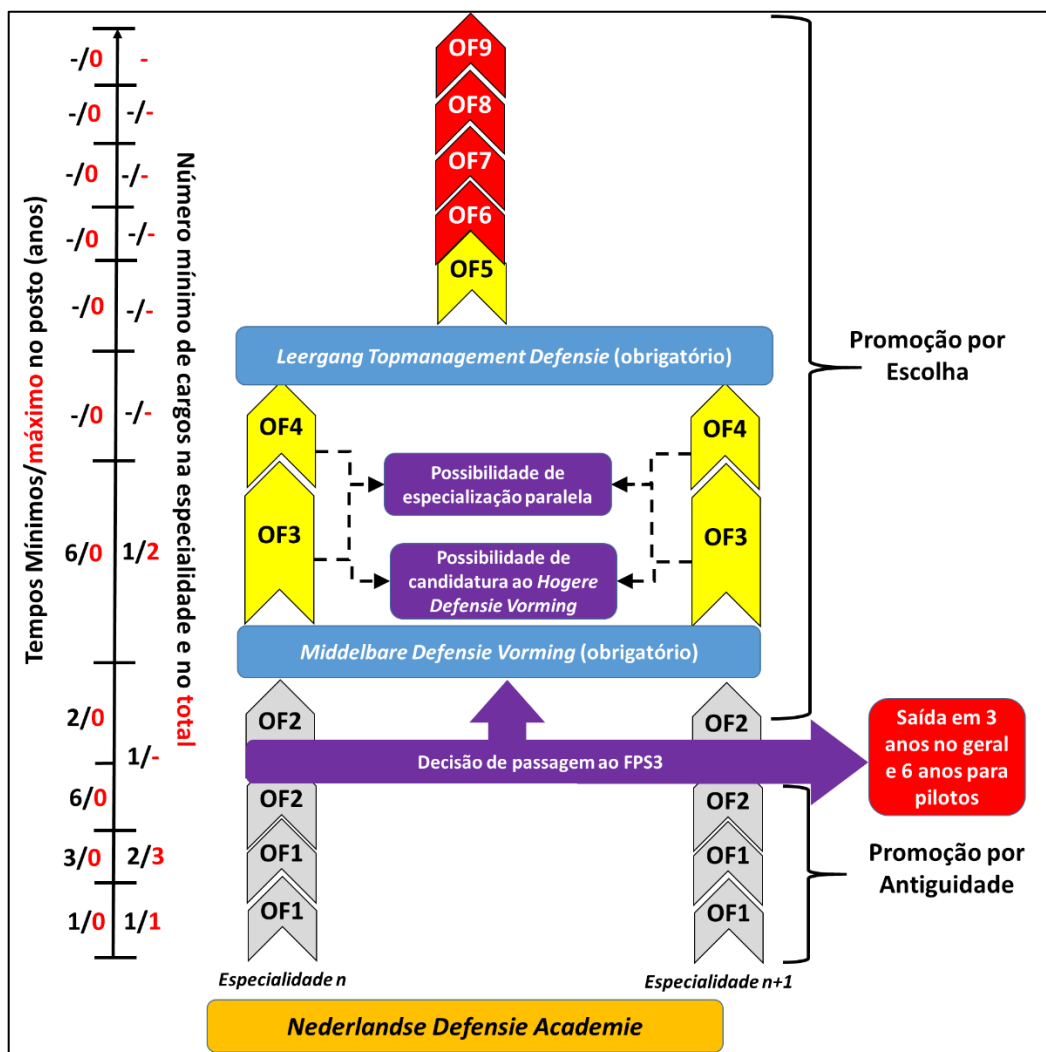
<sup>30</sup> *Stabsoffizierlehrgang*.

<sup>31</sup> *Lehrgang Generalstab* com a duração de dois anos, sendo escolhidos cerca de 13%-15% dos oficiais melhor classificados no *Stabsoffizierlehrgang* (Taube, 2017) e equivalente ao CEMC português.

<sup>32</sup> Respetivamente o *Middelbare Defensie Vorming* e o *Leergang Topmanagement Defensie*.

<sup>33</sup> Com a idade máxima de 48 anos.

<sup>34</sup> Ou curso internacional equivalente (Veerman, 2017).



**Figura 14 – Dinâmica da carreira holandesa**

**Fonte:** (Autor, 2017)

Até OF3, os oficiais têm obrigatoriamente de desempenhar cargos próprios da sua especialidade, e só excecionalmente cargos generalistas. A partir de OF4 é que os oficiais desempenham cargos independentes da sua especialidade. No entanto, os oficiais podem especializar-se e seguir um percurso profissional distinto da sua especialidade de origem, sendo as condições de promoção definidas mais em termos de número/tipo de cargos<sup>35</sup> do que tempo mínimo de permanência no posto, não estando definidos tempos/idades máximas. Embora não esteja definido explicitamente na legislação a limitação de postos máximos com base na Arma/Serviço/Especialidade, na prática verifica-se que cargos equivalentes a Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas são ocupados por oficiais provenientes de um percurso profissional de carácter operacional (Poortman, 2017). O perfil teórico da carreira holandesa está sumariado no Apêndice I.

<sup>35</sup> Por norma três em cada posto (Veerman, 2017).



### 2.2.6. Bélgica

A carreira militar belga assenta estatutariamente na Lei de 28 de fevereiro de 2007. Até 2013 os militares estavam afetos no seio de cada ramo das FFAA a Corps/Especialidades<sup>36</sup>, integrados em *Filières de Métiers* (FM). Estas agregam diversas atividades com afinidade funcional entre elas, estando alinhadas com a formação inicial do oficial. Desde então os militares passaram a estar afetos unicamente em FM.

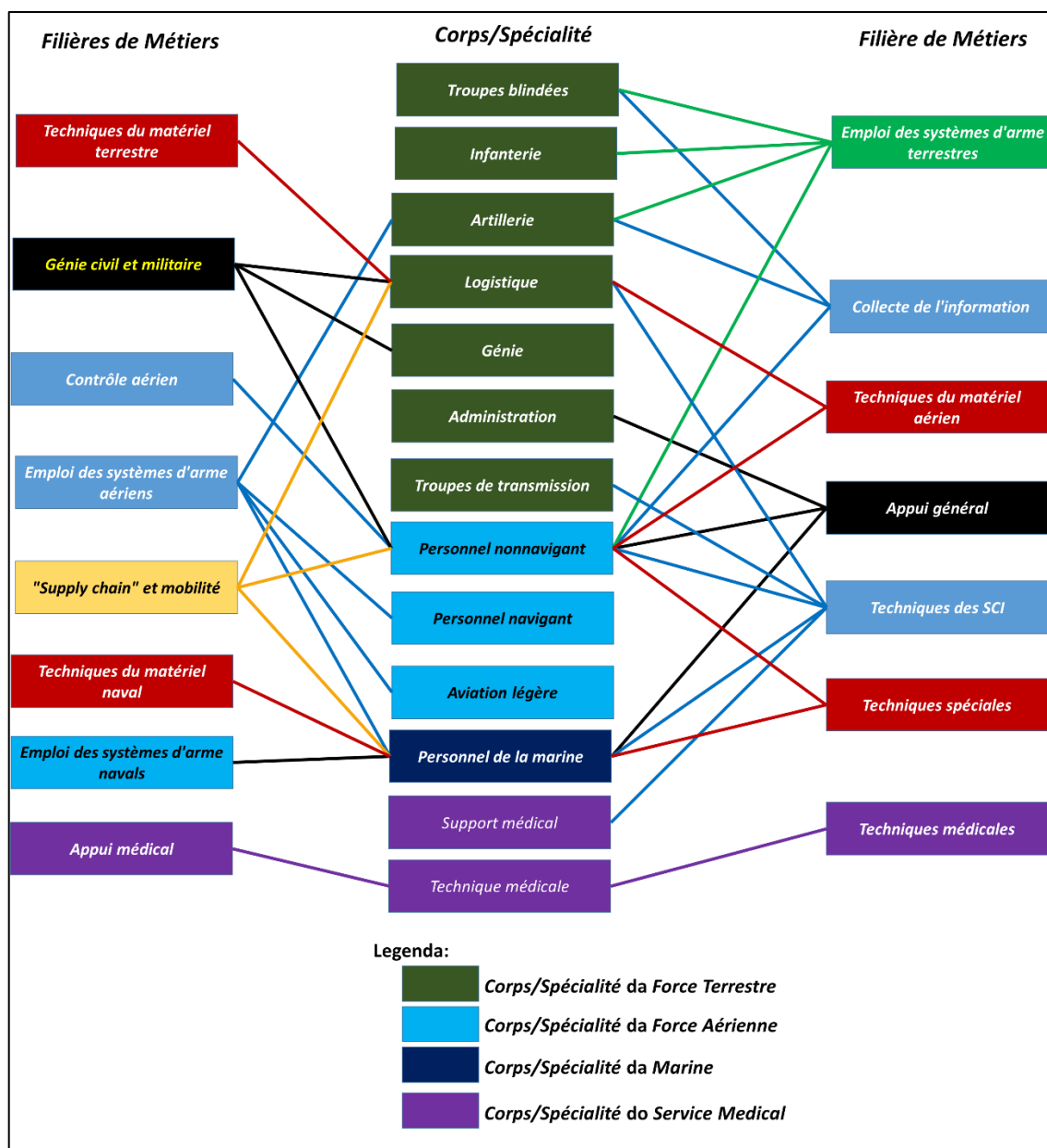


Figura 15 – *Filières de Métiers*

**Fonte:** Adaptado de (Ministère de la Défense, 2007b, 2013)

<sup>36</sup> Corps/Specialité.



Há que distinguir duas fases na carreira militar belga (Ministère de la Défense, 2007b): a *Carrière Militaire Initiale* (CMI) e *Continuée* (CMC). A primeira inicia-se com a formação inicial no EESPUM e prolonga-se até ao posto OF2. Dá-se então o *Processus d'Orientation* em que há um acordo mútuo entre as FFAA e o militar de continuação da carreira a partir dos postos de oficial superior ou desvinculação do serviço. Determinadas funções, como sendo de estado-maior que não são cobertas pelas FM dado o seu carácter transversal, são agrupadas em *Pôles de Compétence*<sup>37</sup> (PC), que um oficial pode integrar na CMC (Dubois e Humfries, 2017). Existem assim, várias tipologias de carreira materializadas em FM e PC, centradas nas suas competências, podendo haver transferências entre FM, PC e FM-PC. Estamos portanto na presença de um desenho de carreira paralela múltipla assente num portefólio de competências. As modalidades de promoção são respetivamente por Antiguidade e Escolha<sup>38</sup> durante respetivamente a CMI e CMC, com ponderação por um Comité de Promoções. Não há postos máximos com base nos Corpos/Especialidades ou FM.



Figura 16 – Pôles de Compétence

**Fonte:** Adaptado de (Ministère de la Défense, 2007b, 2013)

Existe formação obrigatória para transição de OF1-OF2 e OF2-OF3<sup>39</sup> mas não para oficial general. No entanto, na prática é necessária também a frequência de curso superior de terceiro ciclo<sup>40</sup> para integração numa PC e de quarto ciclo<sup>41</sup> para assumir funções de direção de alto nível ou desempenhar cargos internacionais (Dubois e Humfries, 2017).

<sup>37</sup> E que implicam a frequência de ações de formação específicas.

<sup>38</sup> Para os postos de OF4 e OF5 após um *processus de sollicitation*, e para os oficiais generais pela Escolha pelo Rei.

<sup>39</sup> Respetivamente a *Formation de Base d'État-Major* e a *Formation de Candidat Officier Supérieur*. De salientar ainda a necessidade para promoção a OF3 de aprovação em exames linguísticos em inglês e numa segunda língua oficial da Bélgica (Dubois e Humfries, 2017).

<sup>40</sup> O *Cursus Supérieur D'État-Major* ou o *Cursus Supérieur D'Administrateur Militaire* (Ecole Royal Militaire, 2017) a que se candidatam OF3 e OF4 e equivalentes ao CEMC português.

<sup>41</sup> *Haute Études de la Défense* frequentados por OF5, ou OF4 com antiguidade mínima de três anos.





Apesar da carreira do oficial belga incluir o *Processus d'Orientation*, assenta conceitualmente num sistema essencialmente *Up-and Stay*, visto não serem predominantes mecanismos que geram a desvinculação do serviço ativo. Embora não haja progressão horizontal totalmente equivalente ao modelo nacional, qualquer militar belga pode recusar uma promoção, decisão que é irrevogável (Ministère de la Défense, 2007b). O perfil teórico da carreira belga está sumariado no Apêndice J.

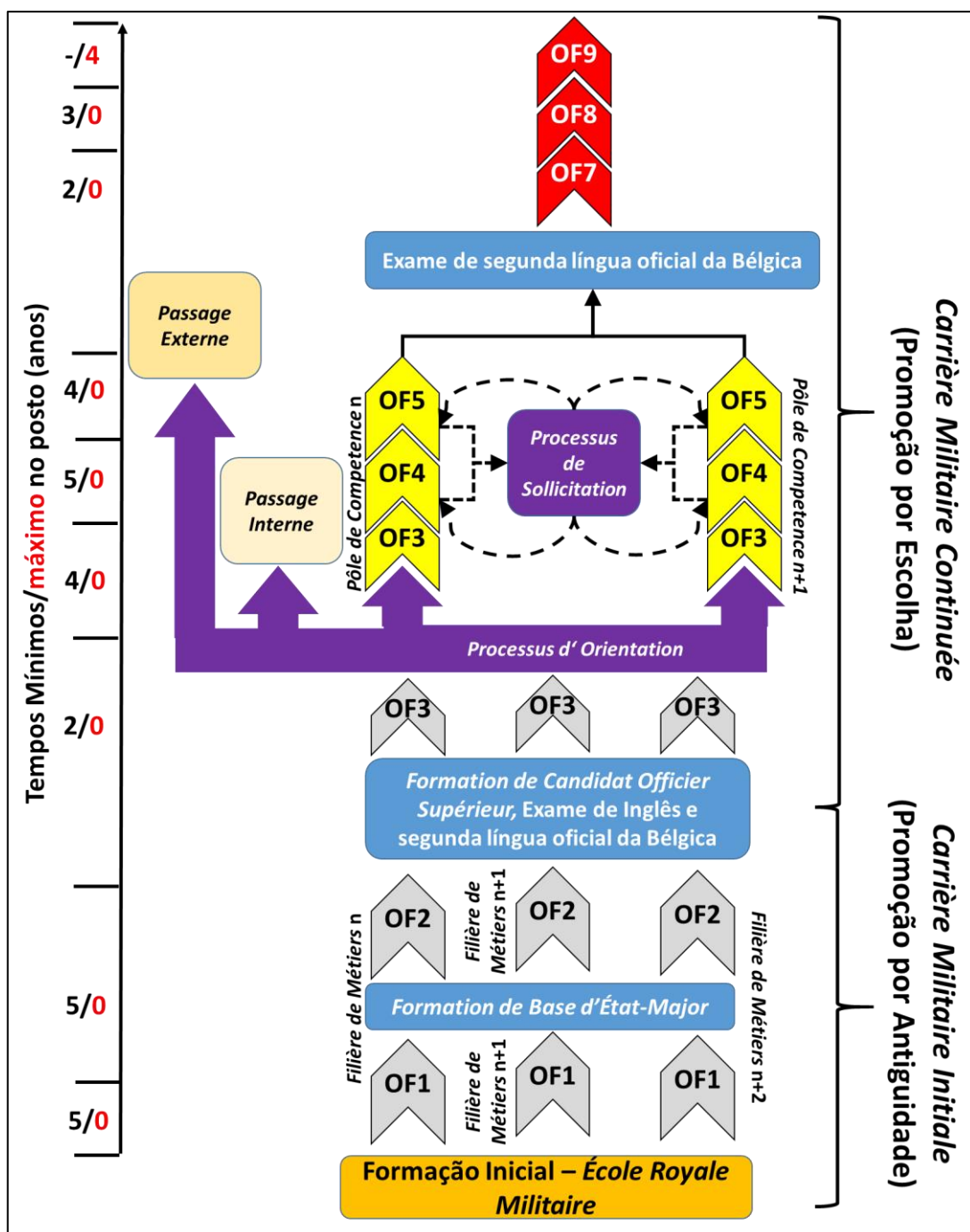


Figura 17 - Dinâmica da carreira belga

**Fonte:** Adaptado de (Ministère de la Défense, 2007a; b; Ecole Royal Militaire, 2017)





### 2.2.7. Estados Unidos da América

A carreira militar norte-americana está legislada na *Public Law* 114-321 de 16 de dezembro de 2016. Os ramos das FFAA articulam-se em especialidades<sup>42</sup>, existindo diversas tipologias de carreira através de 150 perfis agrupados em 23 áreas de carreira/AF (Department of Defense, 2017).

Operações de Combate	Engenharia e Investigação Científica	Transporte, Abastecimento e Logística
Operações Marítimas e Navais	Construção	Mecânica e Reparação
Aviação	Segurança e Saúde Ambiental	Culinária
Informações	Saúde	Lei e Ordem, Segurança
Administração	Técnicos Clínicos	Tecnologias de Informação, de Computadores e Matemática
Contabilidade e Finanças	Relações Internacionais e Línguas	Equipamento de Comunicações
Gestão de Recursos Humanos	Serviços de Apoio Jurídico	
Serviços Sociais	Artes, Comunicação Social e <i>Design</i>	Educação e Treino

Figura 18 - Áreas de carreira nos Estados Unidos da América

**Fonte:** Adaptado de (Department of Defense, 2017)

Estas AF podem ser resumidas em Grupos de Competências, caracterizados na figura 19.



Figura 19 – Grupos de competências

**Fonte:** Adaptado de (Thie et al., 2001, p.9)

<sup>42</sup> *Branches/service divisions*



Após a formação inicial o oficial envereda numa especialidade mas, a partir de OF2 através do *Voluntary Transfer Incentive Program* (VTIP), pode requerer uma transferência entre especialidades numa mesma AF ou mesmo entre AF (Department of the Army, 2014a, p.10). Trata-se portanto, de um desenho de carreira paralelo.

A partir de OF2 as promoções são por Escolha através de deliberações por Comissões de Promoção (House of Representatives, 2011, pp.267–276). Os oficiais são inscritos em listas de promoção anuais, havendo um escalonamento de antiguidade em *Below-the-Zone*<sup>43</sup>, *In-the-Zone* e *Above-the-Zone* (House of Representatives, 2011, p.282). Se os oficiais *In-the-Zone* não forem promovidos podem ser apreciados uma segunda vez no ano seguinte mas na situação de *Above-the-Zone*. Embora não estejam definidos postos máximos para as AF/especialidades, verifica-se que na prática privilegia-se um percurso profissional de carácter operacional (LeMasters, 2017).

Trata-se de um sistema *Up-or-Out* estando definidos tempos de serviço máximos para atingir determinados postos acima dos quais dá-se a saída automática das FFAA. Em termos de formação obrigatória, há um escalonamento em três níveis (LeMasters, 2017):

- *Basic Education* (OF1/OF2);
- *Intermediate Defense Education* (OF3);
- *Senior Defense Education*<sup>44</sup> (OF4/OF5).

Para a promoção a OF6 é também necessário o reconhecimento por um *board* do oficial como *Joint Qualified* através de curso e desempenho<sup>45</sup> de cargo de carácter conjunto (House of Representatives, 2011).

Embora não exista a figura de progressão horizontal pode haver a recusa por parte do oficial da promoção, acarretando possíveis consequências dos mecanismos *Up-or-Out* instituídos. Segundo LeMasters esta figura apesar de privilegiar a especialização técnica de uma forma geral, choca com a própria natureza do oficial enquanto líder limitando a sua visão global (2017).

O perfil teórico da carreira norte-americana está sumarizado no Apêndice K.

---

<sup>43</sup> Definindo-se anualmente uma percentagem de oficiais que pode ser promovido *below-the-zone*. Esta medida almeja dar a oportunidade a oficiais excepcionais de progredirem de forma mais célere.

<sup>44</sup> Normalmente apenas disponível para 10%-15% dos oficiais.

<sup>45</sup> No mínimo 36 meses.

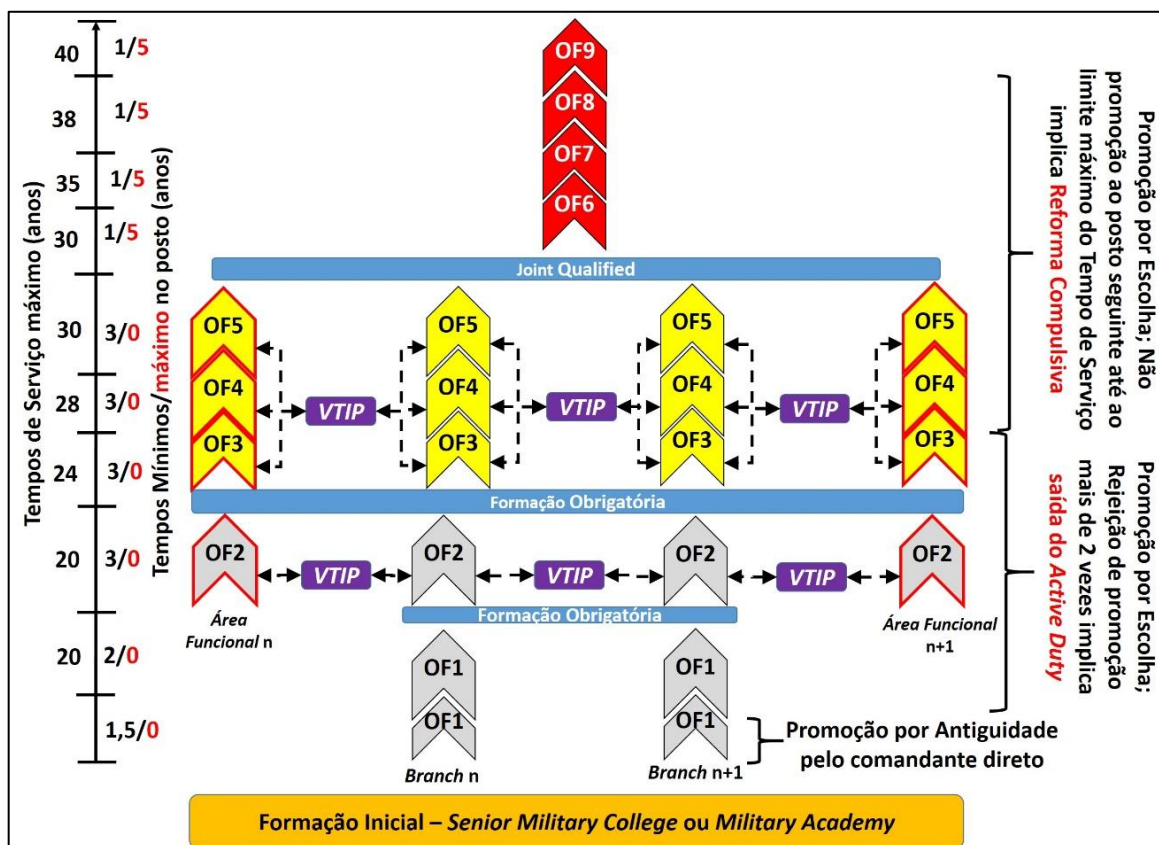


Figura 20 – Dinâmica da carreira norte-americana

**Fonte:** Adaptado de (House of Representatives, 2011; Kapp, 2013; Department of the Army, 2014a)

### 2.3. Síntese conclusiva

No Apêndice L estão resumidos os principais elementos identitários dos desenhos de carreira vigentes nas FFAA nacionais e de países ocidentais, que respondem diretamente às QD1 e QD2. Este capítulo permitiu identificar abordagens às estruturas de carreira semelhantes em dois blocos distintos:

- Bélgica, Holanda, EUA, Alemanha<sup>46</sup> e França;
- Portugal, Espanha e Itália.

No primeiro grupo estão definidas várias tipologias de carreira, havendo a possibilidade nalguns casos de transitar em vários momentos da carreira, materializando geralmente desenhos de carreira paralela. É também notório, que o acesso aos postos cimeiros da hierarquia não estão definidos por especialidades mas sim por percursos/currículos profissionais, materializando nas estruturas de carreira desenhos de carreira paralelos múltiplos. Pelo contrário em Portugal, Espanha e Itália predominam

<sup>46</sup> Embora com uma distinção mais associada à habilitação ou não com o Curso de Estado-Maior avançado.



desenhos de carreira essencialmente em linha e com forte pendor nos QE. Dadas as características da instituição militar, vigoram em todos os países da amostra sistemas de diferenciação essencialmente *job-based*. A frequência do Curso de Estado-Maior ou ações de formação/ensino equivalentes constitui por norma em todos os ramos das FFAA da maioria da amostra, condição *sine qua non* para a ascensão futura a oficial general.

A transição de OF2-OF3 surge também como ponto de transição, ou pela continuação de uma carreira longa (Bélgica, Países Baixos, EUA), ou em termos de opções de orientação profissional (Alemanha, França, Espanha). De referir ainda que nos EUA reconhece-se a necessidade do militar demonstrar as suas competências em ambiente conjunto, para promoção a oficial general.



### 3. Os mecanismos reguladores nas estruturas das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes

#### 3.1. Portugal

A avaliação de desempenho/individual do oficial em Portugal é, por princípio, executada por dois avaliadores, a quem se subordina diretamente (MDN, 2016), sem intervenção oficial dos seus pares ou sua. Para além da avaliação individual, a avaliação de mérito global dos militares integra também outros elementos subjetivos, sendo estes objeto de uma ponderação quantitativa tal como resumido na figura 21. No entanto há que referir que a avaliação ainda é encarada segundo vertentes distintas consoante o ramo<sup>47</sup>.



Figura 21 - Avaliação de mérito em Portugal

**Fonte:** Adaptado de (MDN, 2016)

Apesar de essencialmente *Up-and-Stay*, a carreira nacional integra alguns elementos característicos de sistema *Up-or-Out*, como a exclusão de promoção devida à ultrapassagem por duas vezes. No entanto, tendo a antiguidade um peso de 25% na avaliação, só se houver um grande distanciamento relativamente às outras vertentes é que esta situação ocorre.

<sup>47</sup> Na Marinha, publicam-se desde janeiro de 2017, por questões de transparência, as médias das avaliações obtidas (Silva, 2017).



As colocações são determinadas centralmente pelos órgãos superiores do ramo, no entanto as nomeações para o cargo específico variam consoante o ramo. Enquanto no Exército estas são feitas pelos comandantes das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), na Marinha/Força Aérea são por norma deliberadas pelos órgãos superiores de administração de pessoal. O desenvolvimento da carreira militar implica portanto, uma perspetiva essencialmente estrutural, ou seja, uma carreira predominantemente organizacional. A passagem obrigatória para a situação de reserva decorre da definição de idades máximas por posto mas não por QE, estando a reforma por limite de idade fixada uniformemente nos 65 anos.

### **3.2. Países Ocidentais**

#### **3.2.1. Espanha**

Os instrumentos de avaliação dos oficiais são o seu historial militar e informação complementar fornecida pelo próprio oficial acerca da sua atuação profissional e que pode não estar refletida no seu historial. As avaliações para a promoção são realizadas por órgãos/juntas de avaliação, sendo quantitativas através de coeficientes de ponderação resumidos na figura 22<sup>48</sup>.

Os oficiais são excluídos da promoção se excederem o número máximo de *ciclos* definido, podendo passar à situação de reserva. Se foram considerados pelas juntas de avaliação não aptos à promoção mais de duas vezes, são excluídos de promoção definitivamente (Ministerio de Defensa, 2009a) mantendo-se no mesmo posto até à idade de passagem à situação de reserva. Não há limites de idade nem tempos de permanência máximos definidos para cada posto.

As nomeações para cargos são centralizadas nos órgãos de administração de recursos humanos de cada ramo. Por norma são nomeações por escolha e antiguidade<sup>49</sup>, mas podendo ser por oferecimento/candidatura ou *concurso de méritos* (Jefatura del Estado, 2007a). As vagas são publicadas anualmente, estando definidos tempos mínimos e máximos de permanência nos cargos<sup>50</sup> (Ministerio de Defensa, 2011b). Os oficiais de carreira com 61

---

<sup>48</sup> A formação não militar, como graus de ensino superior e línguas, também é contabilizada (Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, 2015, pp.24677–24678).

<sup>49</sup> Respetivamente *libre designación* e *provisión por antigüedad*.

<sup>50</sup> Respetivamente de dois e quatro anos para cargos por oferecimento/candidatura e um e dois anos para nomeações por imposição.





anos de idade, independentemente do Corpo a que pertencem, passam automaticamente para a situação de reserva e com 65 anos para a reforma.



**Figura 22 – Avaliação para promoção em Espanha**

**Fonte:** Adaptado de (Ministerio de Defensa, 2009a)

### 3.2.2. França

A avaliação dos oficiais é feita anualmente por dois avaliadores (Assemblée nationale, 2005). O processo inicia-se com uma entrevista com o primeiro avaliador, estabelecendo-se objetivos claros, quantificáveis e exequíveis a executar (État-Major des Armées, 2013). Avalia-se posteriormente qualitativamente o seu desempenho do oficial, o seu potencial para assumir funções de responsabilidades de nível superior e quantitativamente aptidões e competências de gestão e liderança, mas sem ponderação dos vários parâmetros. Isto culmina numa qualificação de insuficiente-excecional. Oficiais com avaliações excecionais são classificados como Oficiais de Elevado Potencial sendo objeto de maior atenção visando a sua progressão para os quadros militares mais elevados (Ministère de la Défense, 2015, p.28)

Estão definidas, consoante o Corpo/Especialidade o desempenho de determinados cargos em cada posto, bem como experiência mínima para assumir determinadas funções



(Ministère de la Défense, 2015, pp.24–25). A nomeação para os cargos é feita de forma centralizada pelos Órgãos de Administração de Pessoal dos ramos, embora haja a possibilidade de ligação com um gestor de carreira<sup>51</sup> (Queffelec, 2017).

A reforma direta é atingida aos 60 para oficiais gerais e 59 anos para os restantes (Queffelec, 2017). No entanto, os limites de idades são superiores para algumas especialidades de cariz mais técnico.

### 3.2.3. Itália

Estão definidos para cada Corpo/Arma os efetivos máximos de cada posto, bem como a composição de *ciclos* para promoção por escolha<sup>52</sup>. Os pilotos não aptos para o serviço aéreo são transferidos do *ruolo naviganti normale* para o *ruolo normale* da respetiva Arma (Presidente della Repubblica, 2010). Os oficiais são avaliados anualmente por três avaliadores da sua cadeia de comando, combinando uma apreciação qualitativa e quantitativa (Stasolla, 2017). As colocações dos oficiais são determinadas centralmente pela estrutura superior do ramo, cabendo então ao comandante de unidade/base atribuir o cargo a desempenhar consoante as respetivas competências (Stasolla, 2017).

As promoções são deliberadas por comissões, que nos processos de promoção por escolha, ordenam os oficiais apreciados após pontuação do mérito<sup>53</sup> individual. As competências/aptidões alvo de pontuação são segundo o artigo 1058º do *Codice dell'ordinamento militare*:

- Qualidades morais, de carácter e físicas;
- Mérito em guerra;
- Dotes intelectuais demonstrados em cursos;
- Potencial para assumir funções de cargo superior.

Os oficiais considerados não idóneos são apreciados novamente no espaço de um ano. Estão definidas idades máximas consoante o posto e Corpo/Arma<sup>54</sup>, com direito a pensão de reforma. Atingidas aquelas, o oficial ingressa diretamente na reserva, ou caso o pretenda e

---

<sup>51</sup> De referir que estão definidas iniciativas de orientação de carreira no quarto ano de permanência nos postos OF2-OF5 (Ministère de la Défense, 2015, p.29).

<sup>52</sup> Por exemplo, para o posto OF5 do *Corpo di Stato Maggiore* da Marinha, está definido um *ciclo* de quatro anos, ocorrendo cinco promoções no segundo, terceiro e quarto ano (Presidente della Repubblica, 2016).

<sup>53</sup> Pontuação de 1-30 pontos.

<sup>54</sup> De realçar que os de cariz técnico-logístico têm uma longevidade superior, embora não alcancem os postos cimeiros da hierarquia.



esteja apto ingressa na *ausiliaria*<sup>55</sup>. Caso não esteja apto para o serviço, entra em *congedo assoluto*, desvinculando-se do serviço.

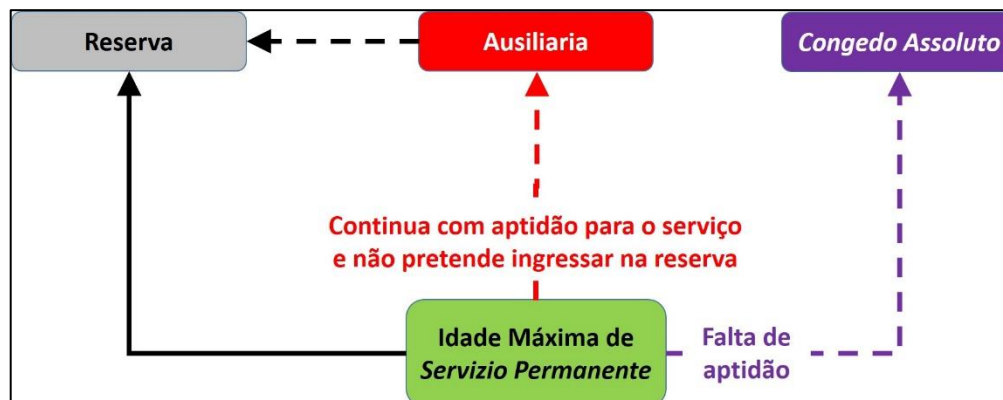


Figura 23 – Término do Servizio Permanente nas Forças Armadas italianas

**Fonte:** Adaptado de (Presidente della Repubblica, 2010)

#### 3.2.4. Alemanha

A avaliação individual é feita a cada dois anos pelo superior hierárquico direto, ponderando-se 13 competências do oficial e fazendo-se uma apreciação qualitativa do seu potencial, focando resultados e observação comportamental (Taube, 2017). Esta avaliação influi na orientação para o próximo cargo a ser desempenhado e na ordenação para promoção ao posto superior. A exclusão de promoção não obriga a uma desvinculação compulsiva do serviço.

Por norma, a nomeação para cargos decorre de uma decisão centralizada dos órgãos de administração de recursos humanos de cada ramo, em função da conciliação das necessidades das FFAA e da vontade do próprio oficial (Janis, 2017). Também aqui a frequência do Curso de Estado-Maior Avançado é valorizada. De facto, um oficial da especialidade de Polícia Militar habilitado com o *Lehrgang Generalstab*, pode em teoria assumir o comando de batalhões de outra especialidade, mas por uma questão de percurso profissional e senso comum esta situação na prática não ocorre (Taube, 2017). Existe um gestor de carreira com quem o oficial se pode relacionar tendo em vista o desenvolvimento da sua carreira. No entanto, verifica-se que na prática este gestor apenas interfere numa única nomeação do militar, sendo posteriormente nomeado para outro cargo (Taube, 2017). Estão definidos limites de idade consoante o posto, a partir das quais ocorre a passagem para a situação de reforma.

<sup>55</sup> Podendo ser chamado ao serviço e auferindo a *pensione ausiliaria*. O limite máximo de permanência nesta situação depende diretamente da idade máxima para o *servizio permanente*.



### 3.2.5. Países Baixos

A carreira militar dos oficiais holandeses é encarada como um contrato a prazo, não havendo exatamente QP, mas sim oficiais que conseguem prolongar a sua carreira até à idade de reforma. Desta forma, maximiza-se o mérito dos oficiais permitindo-se-lhes avançar sucessivamente para as diversas fases do FPS e ser admitidos em cursos, como o *Hogere Defensie Vorming*, que embora não obrigatórios estatutariamente para a promoção aumentam as expectativas de carreira. Assim, a limitação de efetivos definidos pela tutela define quantos OF2 passam para a FPS3, cabendo às FFAA selecionarem os melhores oficiais.

Em termos de avaliação de desempenho, esta assenta por princípio em reuniões regulares entre o oficial e o seu superior hierárquico. Anualmente há um *assessment* do desempenho no cargo e oficializado através de um sistema informático<sup>56</sup>, havendo uma avaliação formal pelo menos uma vez em cada posto (Veerman, 2017). A avaliação é essencialmente descritiva e categoriza o desempenho numa escala qualitativa de Insuficiente a Excelente.

Está implementado o *Management Development Program* que integra os oficiais que conseguem transitar para a FPS3 agrupados em duas categorias (Poortman, 2017), na primeira das quais<sup>57</sup> a nomeação para os cargos é deliberada por uma comissão já que visa os cargos a desempenhar para alcançar o posto máximo. Os restantes cargos estão disponíveis para candidatura no *PeopleSoft*, consistindo o processo no envio de um currículo, carta de candidatura e numa entrevista. Este processo é conduzido em estreita colaboração com o *Career Coach* do oficial, havendo entre estes um contacto regular, nomeadamente na definição de um *Personal Development Plan* (Veerman, 2017).

A reforma direta é atingida atualmente aos 58 anos, embora esteja em curso um aumento para 62 correspondente a menos cinco anos da idade de reforma civil. No entanto, a participação em missões no estrangeiro permite a reforma antecipada.

### 3.2.6. Bélgica

A nomeação para cargos é feita de forma centralizada na estrutura superior dos ramos através das FM e PC. No entanto, nos postos de OF4 e OF5 os oficiais podem solicitar através do *Processus de Sollicitation* a candidatura para determinados postos, tendo de reunir as seguintes condições (Ministère de la Défense, 2007b):

---

<sup>56</sup> *PeopleSoft*.

<sup>57</sup> Que integra os oficiais considerados de maior potencial.



- Três anos no posto;
- Mínimo de dois anos na atual função;
- Poder permanecer três anos no posto a que se candidata.

Tendo cada cargo associado um descritivo de função os militares são avaliados relativamente ao grau de realização dos objetivos definidos (Ministère de la Défense, 2007b). É também avaliado o potencial do oficial, nomeadamente nos domínios concetual e resolução de problemas, liderança, motivação e relações interpessoais. As avaliações são anuais sendo por norma feitas pelo chefe direto do oficial, bem como por um segundo avaliador. A avaliação passa pela quantificação numérica de 24 critérios, com uma pontuação parcial de 01-09<sup>58</sup> (Moura, 2014, p.40). Os oficiais que não sejam promovidos após sete apreciações pelo comité de promoções mantêm o seu posto até à passagem à reforma. Na aptidão físico-médica, dependente de critérios como idade e áreas e cargos/funções, o oficial é categorizado como pertencente a categorias operacionais A, B, C ou D, em ordem decrescente de cumprimento.

A CMC inicia-se após o *Processus d'Orientation*, que se inicia três anos antes da idade máxima na CMI (46 anos) ou duração máxima desta. Assim, um comité de seleção faz uma proposta nomeadamente a transferência para a CMC, *passage interne*<sup>59</sup>, *passage externe*<sup>60</sup>, podendo o oficial expressar a sua preferência em termos de FM/PC, lugar de trabalho e função. Se o militar não aceitar serão feitas até mais duas propostas, e se na eventualidade da última não ser aceite, o oficial passa automaticamente para a *passage externe* (Ministère de la Défense, 2007b).

Um militar que na CMC entre na Categoria D passa também automaticamente para *passage interne* ou saída voluntária para *passage externe*. Não está definida idade máxima nem tempo máximo no posto, mas a CMI deve terminar até aos 46 anos. A saída automática do serviço ativo dá-se ao serem atingidas as idades máximas na CMI ou de passagem à reforma.

### 3.2.7. Estados Unidos da América

As nomeações/colocações são centralizadas nos órgãos superiores dos ramos mas garantindo a ligação com os oficiais através dos gestores de carreira, que desde o início começam a redirecionar os oficiais para um percurso profissional específico. No entanto,

---

<sup>58</sup> 01-Insuficiente, 03-Suficiente, 05-Bom, 07- Muito Bom, 09-Excelente.

<sup>59</sup> Corresponde à transferência do militar para o estatuto de agente do Estado no seio da Defesa, mantendo-se na reserva até 10 anos.

<sup>60</sup> Em que há uma desvinculação das FFAA, eventualmente com transferência para organismos estatais.



tem também grande peso a influência de superiores hierárquicos que reconhecendo o potencial do militar pugnam para que sirva sob o seu comando/chefia/direção (LeMasters, 2017).

A avaliação de desempenho é feita no período de ocupação de um cargo, iniciando-se pela comunicação dos objetivos aos oficiais pelos respetivos comandantes diretos. Segue-se um processo de *counselling* periódico que avalia o grau de cumprimento daqueles. A avaliação é fundamentalmente qualitativa, onde se incluem as competências demonstradas pelo oficial classificando-o quanto a categorias de desempenho<sup>61</sup>, avaliando o seu potencial de promoção relativamente aos seus pares<sup>62</sup> e propondo cargos futuros (Department of the Army, 2014b, pp.4–57). A gestão de carreira assume assim, grande importância estando implementados mecanismos de *career mentoring/counselling*, traduzidos em Modelos de Desenvolvimento Profissional, visando o desenvolvimento pessoal/profissional dos oficiais, auxiliando-os a poderem melhorar o seu desempenho como na tomada de opções profissionais (Department of the Army, 2014a, p.2).

Oficiais OF1-OF3 rejeitados para promoção duas vezes, são normalmente obrigados a sair do serviço ativo, a não ser que sejam selecionados para prolongar a carreira por uma Comissão (Kapp, 2013, p.12; House of Representatives, 2011, p.267). Oficiais a partir do posto OF4 estão sujeitos à reforma compulsiva se não forem promovidos antes do tempo máximo de serviço correspondente, mas podem excecionalmente ser selecionados, com base nas suas aptidões técnicas, para permanecer no ativo. A passagem automática para a reforma dá-se aos 62 anos de idade para postos inferiores a OF6 e 64 anos acima deste<sup>63</sup>.

### 3.3. Síntese conclusiva

No Apêndice M estão resumidos os principais mecanismos reguladores de carreira vigentes nas FFAA nacionais e em países ocidentais, respondendo-se assim à QD3. Nos EUA e Países Baixos estão implementados sistemas *Up-or-Out* puros, escolhendo-se os oficiais com maior potencial de seguirem uma carreira longa na transição para OF3, permitindo escolher os oficiais com o melhor potencial. Para além disso, permite-se que os militares saiam das fileiras ainda a tempo de prosseguir outra carreira, coincidente com o

---

<sup>61</sup> Excelente, Proficiente, Capaz e Insuficiente.

<sup>62</sup> Os comandantes/chefes ordenam os oficiais sob o seu comando, servindo esta estratificação para salientar às Comissões de Promoção quem são efetivamente os mais aptos (LeMasters, 2017).

<sup>63</sup> Ou para professores permanentes nas Academias Militares.



período da sua consolidação entre os 34-36 anos de idade (Dutra, 2012, p.36). Nos restantes países estão vigentes essencialmente modelos *Up-and-Stay*<sup>64</sup>.

A nomeação para cargos na Bélgica e Holanda assenta fortemente num processo de candidatura, maximizando a materialização de uma carreira de grande pendor proteano. Verifica-se também a implementação de um sistema efetivo de *counselling/coaching* em todos os países com a exceção de Portugal, Espanha e Itália, o que potencia que o militar trace o seu próprio percurso e dota o sistema de flexibilidade na gestão do potencial do corpo de oficiais. Também somente nestes países é que está materializada uma avaliação de desempenho/mérito essencialmente quantitativa<sup>65</sup>, com coeficientes para cada critério, permitindo que o oficial saiba claramente o que é que é valorizado para a progressão vertical. Nos restantes países, subsistem sistemas de avaliação essencialmente qualitativos. Em termos de reforma por limite de idade, verifica-se que só em Portugal, Espanha e Países Baixos é que não há discriminação por QE e posto. Nos restantes países permite-se prolongar a carreira a profissionais com eventuais exigências físicas menores devido às funções desempenhadas.

---

<sup>64</sup> Embora estejam implementados alguns mecanismos de *Up-or-Out*.

<sup>65</sup> Na Bélgica a avaliação de competências é também qualitativa.



#### **4. Opções de reestruturação das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes**

“Não é por as coisas serem difíceis que nós não ousamos, mas é porque não ousamos que elas são difíceis”.

(Séneca cit. por Amarante e Abalada, 1998, p.28).

##### **4.1. Geração do modelo inicial**

O modelo inicial de estrutura de carreira inspirou-se nas lógicas presentes na maioria dos países ocidentais analisados de definição de tipologias de carreiras não limitadas a Classes/QE. A finalidade é permitir canalizar o potencial dos oficiais para determinadas áreas profissionais ao mesmo tempo que permitem uma consolidação de carreira durante a transição de OF2-OF3<sup>66</sup>. Face ao exposto, delineou-se uma estrutura de carreira articulada em três fases correspondendo a cada uma destas um desenho de carreira específico:

- Carreira Inicial: desde o final da formação inicial durante as subcategorias de capitães e oficiais subalternos. Nesta fase o militar desempenha diversas funções/cargos agregadas inteiramente ao seu QE, pretendendo-se a variação em toda a sua plenitude de forma a permitir sobressair as suas principais competências. Esta fase termina com alocação de cada oficial a uma AF e especificamente a um Perfil de Competência, após um processo combinado de avaliação das potencialidades do militar, suas aspirações individuais e confronto com as necessidades organizacionais.
- Carreira Intermédia: durante a subcategoria de oficial superior. Inicia-se com o desempenho de funções no Perfil de Competência atribuído ao militar, após um processo de orientação que combina as necessidades das FFAA, avaliação das competências do oficial e as suas aspirações pessoais. No entanto, durante esta fase, o oficial pode sempre solicitar a transferência de Perfil de Competência ou mesmo de AF, com base em competências demonstradas e adquiridas<sup>67</sup>.
- Carreira Superior: durante a subcategoria de oficial general. Esta fase apenas pode ser alcançada pelos militares que seguem determinadas AF. Dada a especificidade da subcategoria de oficial general, considera-se que para a ascensão a esta será

---

<sup>66</sup> Indo assim ao encontro das principais teorias que relacionam opções de carreira com estados de desenvolvimento da vida pessoal (Dalton, 2004; Hall, 2002; Schein, 1978).

<sup>67</sup> Como por exemplo a frequência de cursos de ensino superior a título individual.



imperiosa a frequência do CEMC, bem como o desempenho de cargos de carácter conjunto.

A análise da estrutura de carreira dos países da amostra inspirou uma organização das AF e sua articulação em Perfis de Competência de acordo com a figura 24.

Áreas Funcionais	Comando e Operações	Estado-Maior	Gestão e Apoio	Especialistas	Ensino e Formação
Perfis de Competências	Operações Navais	Operações Conjuntas e Combinadas	Finanças	Engenharias	Docência
	Operações Anfíbias	Planeamento Estratégico	Gestão de Recursos Humanos	Medicina	Formação Tática e Técnica
	Operações Terrestres/Aeroterrestres		Gestão de Recursos Materiais e Infraestruturas	Ciências Sociais	
	Operações Aéreas		Sustentação		
			Operações de Informação		
			Segurança e Informações		
			Comunicações, Sistemas de Informação e Ciberdefesa		

Figura 24 – Proposta de Áreas Funcionais

**Fonte:** (Autor, 2017)

As AF de Comando e Operações e Estado-Maior correspondem a áreas agregadoras de competências unicamente militares, especialmente relacionadas com operações de combate e planeamento aos mais altos escalões. No entanto, enquanto a primeira está vocacionada para o desempenho de funções de comando de unidades (das componentes fixa e operacional), a segunda está orientada para funções de estado-maior aos níveis operacional e estratégico<sup>68</sup> em órgãos nacionais e internacionais. A AF de Especialistas integra competências profissionais decorrentes de formação especializada de longa duração com necessidade de adaptação militar mínima. A AF de Gestão e Apoio diz respeito a competências de apoio às operações militares e administração/gestão de U/E/O e recursos. A AF de Ensino e Formação foca atividades de docência<sup>69</sup> e formação. Destas AF, apenas Comando e Operações e Estado-Maior, dadas as competências a elas associadas, permitem progredir para a Carreira Superior, com obrigatoriedade de frequência do CEMC.

<sup>68</sup> A AF de Comando e Operações também integra funções de estado-maior mas ao nível tático.

<sup>69</sup> Não inclui a lecionação de áreas relacionadas com operações militares, as quais serão lecionadas por oficiais das AF de Comando e Operações ou de Estado-Maior. Inclui investigação científica em ambiente académico.





Alguns QE estão orientados especificamente para o Comando e Operações<sup>70</sup>, e outros para Gestão e Apoio<sup>71</sup> e Especialistas<sup>72</sup>. Alguns QE estão repartidos por Comando e Operações e Especialistas<sup>73</sup>. Com a atribuição de AF no final da Carreira Inicial, permite-se para além de corresponder melhor às características/aspirações pessoais do oficial, alargar as possibilidades de progressão vertical de algumas QE<sup>74</sup>, através da AF de Estado-Maior. Concomitantemente maximizar-se-ia o princípio de igualdade de oportunidades consagrado no EMFAR. Cremos que a possibilidade de transferência inter/intra-AF permite incentivar o desenvolvimento pessoal do militar, como forma de progressão vertical. Assim sendo, propõe-se um desenho de carreira em linha na Carreira Inicial e Superior, e paralelo-múltiplo na Carreira Intermédia. Este desenho é esquematizado na figura 25.

No modelo inicial, a progressão vertical nas AF que dão acesso à Carreira Superior é mais célere de forma a obter um corpo de oficiais mais vigoroso. Em contrapartida, os atuais mecanismos de exclusão de promoção apenas estão previstos para estas AF. Por outro lado, nas AF de carácter mais técnico são mais prolongadas aumentando os respetivos limites de idade. Considera-se também que os limites de idade devem ser definidos não só em função dos postos mas também das AF. O modelo também indagou a reação à definição de QE comuns a vários ramos visando a mitigação de duplicações em termos de formação e emprego.

A carreira do oficial português continuaria assim a ser essencialmente *Up-and-Stay*, com exceção das AF com acesso à subcategoria de oficial general que seriam *Up-or-Out*. Não obstante, consideramos que a permanência no posto OF2, e portanto da Carreira Inicial, deve ser limitada até a uma idade máxima de 46 anos<sup>75</sup> ou limite de ultrapassagens.

Apesar de em nenhum dos países da amostra existir uma figura inteiramente equivalente à progressão horizontal portuguesa, esta é mantida. Para a sua efetivação apresentou-se aos oficiais gerais entrevistados um mecanismo de progressão ao longo dos escalões remuneratórios assente num sistema de diferenciação *skill-based*<sup>76</sup> e não na definição de tempos de permanência no posto.

---

<sup>70</sup> Marinha, Fuzileiros, Infantaria, Artilharia, Cavalaria e Pilotos Aviadores.

<sup>71</sup> Administração Naval, Administração Militar e Administração Aeronáutica.

<sup>72</sup> Engenheiros Navais, Aeronáuticos, de Aeródromos, Eletrotécnicos, Material e Medicina/Saúde.

<sup>73</sup> Engenharia Militar e Transmissões.

<sup>74</sup> Como os oficiais dos QE relacionados com a Administração, Engenharias e Fuzileiros.

<sup>75</sup> Seguindo o exemplo belga.

<sup>76</sup> Com uma estratificação das competências/aptidões dos militares visados e avaliação das mesmas por uma comissão específica.



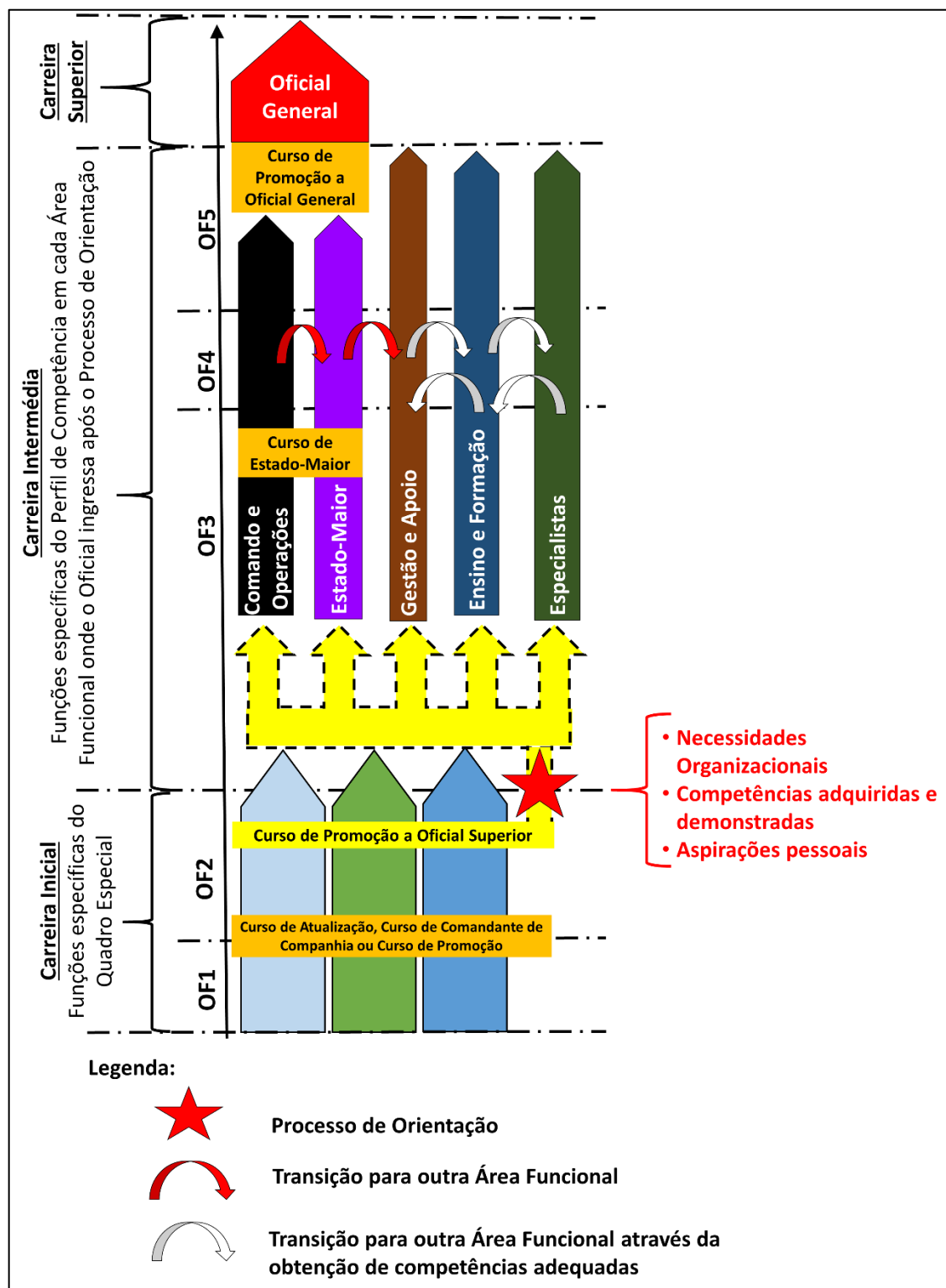


Figura 25 – Desenho de carreira inicial proposto

**Fonte:** (Autor, 2017)

Em termos da gestão de carreiras, o modelo inicial é dinamizado pela nomeação dos militares diretamente para cargos/funções específicas. Este processo de nomeação é



centralizado<sup>77</sup> exigindo a definição para cada cargo de um descritivo de função e a alocação a cada oficial de um gestor de carreira, que mantém periodicamente ligação com o militar, fazendo o interface entre as aspirações, motivações e competências do militar com as exigências/necessidades institucionais.

## **4.2. Observação e discussão dos resultados**

Para a análise de conteúdo referente à reação do modelo inicial de reestruturação da carreira dos oficiais portugueses dos QP, resumem-se as ideias-chave identificadas na sequência de sete entrevistas semiestruturadas a oficiais gerais dos três ramos das FFAA no Apêndice N.

### **4.2.1. Competências**

De uma forma geral, nas entrevistas conduzidas, as capacidades de comando e liderança foram identificadas como sendo as principais competências diferenciadoras de um oficial com potencial para atingir as posições cimeiras na hierarquia militar (Silva, 2017; Raleiras, 2017; Craveiro, 2017). Na Marinha é apontada a liderança de índole estratégica a longo prazo, traduzida numa “visão abrangente de para aonde a Marinha vai” (Silva, 2017). Mas dadas as especificidades deste ramo, considera-se que os oficiais com potencial para ascensão à subcategoria cimeira da hierarquia militar devem integrar a trindade “grandes militares, grandes marinheiros e grandes técnicos” (Ramalheira, 2017), embora as exigências/requisitos difiram consoante a subcategoria de oficial. No Exército em termos de percurso profissional catalisador destas competências as competências de comando também são referidas (Raleiras, 2017) ou como potencialmente diferenciadoras para atingir o topo hierárquico (Reis, 2017). Na Força Aérea Portuguesa (FAP) o comando de esquadra e de base são etapas marcantes para aferência destas capacidades<sup>78</sup> de “liderança e (...) condução das operações” (Craveiro, 2017), privilegiando-se que o oficial tenha uma imagem clara da componente antes de uma experiência conjunta.

No entanto, para os cargos de cariz mais técnicos, como a Direção de Finanças, também é referida a necessidade de um *background* técnico potenciado por um “efeito agregador” (Capucho, 2017) do oficial general, que lhe permite estar em pé de igualdade com órgãos externos (políticos/civis) à instituição militar. No Exército priorizaram-se para

---

<sup>77</sup> Nos órgãos superiores de administração de recursos humanos de cada ramo e não nos comandantes das U/E/O.

<sup>78</sup> Permitindo testar o oficial na resolução de problemas de crescente complexidade e abrangência.



além de atributos de carácter e de ordem ética, a transversalidade das competências não limitadas aos QE ou às AF (Raleiras, 2017).

#### 4.2.2. Desenho de carreira

O DP da Marinha e o DARH do Exército defenderam acima de tudo a manutenção do atual paradigma de dependência/valorização dos QE em detrimento de AF a constituir<sup>79</sup>. Reconheceu-se também que o desenvolvimento de carreiras de cariz mais técnico, como na área da engenharia, não são compatíveis com outras de cariz mais operacional ou de estado-maior (Melo, 2017). No entanto, alguns QE podem incluir várias áreas profissionais, não habilitando automaticamente os seus oficiais ao desempenho cabal de todas. Também foi expresso como possivelmente pertinente, desenvolver a montante da discussão de áreas ou percursos profissionais a análise dos atuais QE (Reis, 2017). De facto, esta análise pode concluir após a associação das diversas atividades de índole transversal ou especificamente enquadradas por um determinado QE, que será necessário criar ou reduzir o seu número, garantindo concomitantemente a coerência com a organização da formação inicial associada.

Os restantes oficiais gerais entrevistados revelaram concordar com a tipificação de carreiras não associadas necessariamente a QE. Segundo Ramalheira, a procura do homem mais apto para o desempenho de cada cargo tem obrigatoriamente que passar pela definição/gestão de AF (2017). Para além disso, concordou-se com a associação desta tipificação de carreira a uma orientação profissional coincidente com um estágio de maturidade pessoal adequado (Capucho, 2017), nomeadamente na transição de OF2-OF3. E de facto, a transição para a subcategoria de oficial superior foi de uma forma geral encarada como um ponto de charneira profissional (Raleiras, 2017), alargando o leque para além do QE, permitindo a derivação para outras tipologias de carreira<sup>80</sup>. A possibilidade de transição entre AF é vista como salutar ao poder evitar que áreas mais específicas sejam de menor preferência de escolha, concordando-se com a limitação de progressão vertical com base num determinado percurso profissional (Craveiro, 2017). Esta reorientação profissional oferece mais oportunidades de carreira independentes do QE, impondo-se uma definição de um “horizonte temporal mais caracterizado de oficial subalterno e eventualmente formação

---

<sup>79</sup> Podendo conduzir ao “corte de uma identidade por muitos considerada como um valor em si, a pertença a uma Arma/Serviço” (Melo, 2017).

<sup>80</sup> Embora fosse salientada a necessidade de acautelar neste processo que haja uma “avaliação comum e transparente entre todos” (Ramalheira, 2017), estabelecendo-se mecanismos claros que regulem as possíveis escolhas efetuadas nesta fase da carreira dos oficiais (Reis, 2017).



complementar e avaliação complementar em momentos subsequentes da carreira (...) avaliação comum e transparente entre todos” (Ramalheira, 2017).

No entanto, apesar de poder ser teoricamente vantajosa e exequível a organização de carreira por AF, reconhece-se que na prática este paradigma exigiria “um trabalho muito específico (...) longo” (Capucho, 2017) dificultando a sua concretização. De facto, trata-se de uma substancial “mudança de paradigma que carece de estudo aprofundado e ensaio” (Raleiras, 2017), especialmente no que se refere ao pragmatismo de seleção/atribuição das AF. Não obstante, embora a gestão de carreiras com forte pendor nos QE possa ser mais fácil (Melo, 2017), pode ser dinamizada através da adoção de um paradigma de desenhos de carreira substanciados por AF (Ramalheira, 2017).

No Exército e na FAP não se considerou que a existência de QE comuns, como por exemplo nas áreas de engenharia e medicina, seja vantajosa face às especificidades próprias de cada ramo (Raleiras, 2017; Melo, 2017; Craveiro, 2017; Capucho, 2017), às quais acrescem as diferenças culturais entre os ramos (Reis, 2017). Na Marinha aceita-se esta possibilidade mas reconhece-se a dificuldade de implementar estas medidas devido à inexistência de estruturas no EMGFA com capacidade de gestão destas carreiras (Silva, 2017). Para além disso, culturalmente pode acarretar o receio de dominância de um ramo em relação aos outros (Raleiras, 2017).

#### 4.2.3. Sistemas de diferenciação

O presente subcapítulo visa a avaliação do modelo proposto relativamente à definição de postos máximos e ao desempenho de cargos. O oficial general do tipo A da Marinha não considerou viável que a limitação do posto máximo não seja em função do QE, já que a realidade portuguesa exige que desde o início da carreira o oficial de Marinha seja alocado a funções decorrentes da sua formação inicial (Silva, 2017). O oficial general homólogo no Exército também enfatizou o QE, embora considerando que a limitação a OF7 possa nalguns casos ser reanalisada e que o “acesso ao generalato esteja limitado à área das operações” (Melo, 2017).

Em termos de desempenho de cargos/funções, na FAP reconhece-se que um percurso na “área do comando é que dá acesso ao topo da hierarquia” (Craveiro, 2017), e que o “Comandante Operacional e Chefe do Estado-Maior devem ser [pilotos aviadores]” (Capucho, 2017). Na Marinha a experiência operacional de embarque como OF1 é apontada como de grande importância para o desenvolvimento do oficial (Ramalheira, 2017). Neste sentido, segundo Silva, apenas os oficiais do QE de Marinha são efetivamente chamados a



assumir funções de comando, pelo que apenas estes poderão chegar ao topo da hierarquia, já que “conseguem abranger o maior leque de funcionalidades” (2017).

No entanto, o princípio da igualdade de oportunidades poderá estar comprometido com a existência de percursos profissionais fortemente relacionados e limitados pelos QE. Verificou-se assim, a emergência da convicção de que perspectivas de carreira devem ser similares caso as exigências de formação inicial e complementar sejam também semelhantes (Ramalheira, 2017; Reis, 2017). Para além disso, a definição de postos máximos em função dos QE implica assumir que um oficial que tenha mérito possa ver a sua progressão vertical ser limitada (Reis, 2017). Mas há também que atender que a definição de postos máximos associados a determinadas AF tendencialmente pode conduzir a uma menor preferência de percursos profissionais de menor progressão vertical (Raleiras, 2017).

#### 4.2.4. Formação

A frequência do CEMC não foi encarada como essencial pelos DP e DARH dos três ramos. Na Marinha esta formação ainda não é encarada totalmente como fundamental, sendo a filosofia seguida de identificar em OF3 os oficiais com potencial para chegar a oficial general “dando-lhes desafios cada vez mais difíceis (...) colocá-los em lugares complexos” (Silva, 2017). É portanto, difícil retirar oficiais com elevado potencial destas funções para frequentar o curso durante um ano. No Exército considerou-se discutível se o CEMC seria “a melhor opção para o desenvolvimento de determinadas competências” (Melo, 2017) embora se reconheça que reforce a garantia de satisfação de condições idênticas de competitividade, tanto mais que pode limitar a progressão de oficiais de elevado potencial (Reis, 2017). Na FAP reconhece-se que existe na prática uma dificuldade de poder disponibilizar um oficial, especialmente pilotos aviadores, com um elevado “nível de experiência nas esquadras para o tirar durante um ano” (Craveiro, 2017) para a frequência do mesmo. No entanto, aponta-se também que este problema essencialmente de *timing* poderia ser colmatado com uma frequência do CEMC mais tardia ou redução da duração do mesmo.

Existe historicamente<sup>81</sup> alguma dificuldade na valorização do CEMC na Marinha e FAP (Raleiras, 2017). No entanto, os oficiais gerais de tipo B da Marinha e FAP consideraram a frequência do CEMC como sendo importante e até “absolutamente essencial” (Ramalheira, 2017). Isto porque fornece uma “certa abrangência e alarga visões

---

<sup>81</sup> Na Marinha e FAP não existe historial de frequência do Curso de Estado-Maior, ao contrário do Exército onde até 1974, e com primeiras referências históricas datando de 1834, existiu mesmo um Corpo de Estado-Maior (Neves, 2015, pp.47, 59).



(...) [e] facilita para o CPOG” (Capucho, 2017). Para além disso, permite reforçar algumas formalidades relativas aos requisitos estatutários necessários a uma progressão vertical (Ramalheira, 2017).

Não existe portanto consenso geral sobre esta matéria. No entanto, há que atender que nos países da amostra o CEMC é considerado como sendo essencial para todos os ramos. Para além disso trata-se de um curso com grande abrangência estratégica/operacional, o que encaminha naturalmente para uma lógica de valorização/priorização. Para além disso, a não frequência do CEMC implica que o desempenho de cargos de planeamento ao nível operacional e estratégico passaria a ser realizado na modalidade de *on job training*, que consideramos ser desadequado face à complexidade daquelas atividades. Relativamente à dificuldade de nomeação de discentes durante um ano, há que referir que na verdade todos os oficiais têm de frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior com a mesma duração, e que o número de militares a nomear para o CEMC nomeados seria bastante mais diminuto.

#### 4.2.5. Tempos de permanência no posto

Craveiro defende o paradigma de promoção não com base em tempos de permanência no posto mas sim visando o desempenho de cargos<sup>82</sup> pelos oficiais considerados como os “mais capazes” (2017). Os DP e DARH dos ramos<sup>83</sup> consideraram que terá sempre que ser prevista a progressão vertical até à subcategoria de oficial general de militares provenientes de QE de cariz mais técnico, embora com limitação do posto máximo.

A implementação de diferentes tempos de permanência em função de AF/Perfis de Competência também não é encarada como uma medida vantajosa ou de fácil execução. Em primeiro lugar porque o princípio da igualdade de oportunidades não pode ser cumprido na íntegra com medidas deste tipo (Raleiras, 2017; Silva, 2017; Melo, 2017). Para além disso o debate que teria de haver para determinação dos limites associados à medida dificilmente seria seguido de consenso, obrigando mesmo a uma imposição (Capucho, 2017). Face aos atuais constrangimentos enfrentados pelas FFAA, como por exemplo o reduzido número de navios disponíveis para comando/tempo de navegação ou embarque, o cumprimento dos requisitos estatutários visando a promoção poderá mesmo estar em causa (Ramalheira, 2017).

#### 4.2.6. Progressão horizontal

Esta figura estatutária foi de uma forma geral considerada como vantajosa pelos oficiais gerais do Exército e do tipo A da FAP, na medida em que potencia o desempenho de

---

<sup>82</sup> À semelhança do modelo alemão.

<sup>83</sup> Bem como o oficial general de tipo B da FAP.



cargos especializados (Craveiro, 2017; Melo, 2017; Raleiras, 2017), segundo uma base voluntária, sem dificultar a progressão vertical de outros oficiais. É também vista como uma possibilidade de prolongamento de carreira enquanto alternativa à passagem à situação de reserva face às dificuldades de promoção de oficiais (Reis, 2017), bem como devido ao facto da ultrapassagem de um oficial não significar automaticamente que “uma pessoa não tenha mérito (...) mas que há alguém com mais mérito do que elas” (Craveiro, 2017).

No entanto, os restantes oficiais gerais consideraram que a progressão horizontal poderá mesmo ser contrária ao *ethos* de um oficial. Isto porque o desenvolvimento da carreira deve ser por princípio vertical e não horizontal (Silva, 2017), esperando-se do oficial que se esforce por chegar “mais longe e progredir” (Ramalheira, 2017). Esta figura poderá também implicar uma desmotivação pessoal (Capucho, 2017). A manter-se a figura de progressão horizontal a definição de parâmetros reguladores de escalões remuneratórios deverá basear-se em tempos de permanência e não *skill-based* cuja aplicação surge como sendo de grande complexidade (Capucho, 2017; Silva, 2017).

#### 4.2.7. Mecanismos de gestão e reguladores de carreiras

##### 4.2.7.1. Gestão por Quadro Especial ou Área Funcional

Em cada ramo na gestão dos QE podem-se gerar vagas nuns em detrimento de outros, mas que em grande medida ainda são enformados por uma questão cultural (Ramalheira, 2017). No Exército não existem verdadeiramente mecanismos de gestão de carreira para além da que é efetivada pelo próprio oficial (Melo, 2017), abandonando-se algo que as extintas Direções das Armas e dos Serviços faziam até à subcategoria de oficial general (Raleiras, 2017).

Na FAP e na Marinha considera-se como sendo essencial que a nomeação dos oficiais para os cargos seja feita centralmente na Direção de Pessoal e não pelos Comandantes de U/E/O (Craveiro, 2017; Silva, 2017; Capucho, 2017). Preferencialmente, o percurso do oficial como OF1 deve ser essencialmente de cariz operacional (Ramalheira, 2017).

A gestão de carreira através de tutores/*counsellors* é ainda considerada como sendo de difícil implementação prática. Craveiro considera que a dimensão/realidade da FAP permite a abstenção de figuras como tutores/*counsellors*, embora pudesse ser positivo (2017). Na Marinha um ano antes de uma colocação, submete-se um inquérito aos militares acerca das suas preferências, procurando-se ir ao encontro destas aspirações (Silva, 2017).





#### 4.2.7.2. Avaliação de desempenho

Na FAP considera-se que os sistemas de avaliação de desempenho quantitativos acabam por ser bastante subjetivos, sendo mecanismos como a ordenação qualitativa de oficiais em termos de potencial pela respetiva cadeia de comando vista como positiva (Craveiro, 2017). Na Marinha, formas qualitativas, como por exemplo “a opinião da permanência na Unidade” (Silva, 2017), também são vistas como ferramentas vantajosas permitindo mitigar algumas incongruências nomeadamente com médias de pontuação permitindo detetar quando os oficiais são sobre/subvalorizados. Ainda neste ramo há que relevar o facto das médias das avaliações dos militares serem publicadas de forma a dotar de maior transparência ao processo.

#### 4.2.7.3. Mecanismos *Up-or-Out*

De uma forma geral, estes mecanismos, como a definição de tempos máximos no posto ou número máximo de ultrapassagens, foram encarados como podendo levar à saída do serviço ativo de oficiais experientes e muito qualificados. No entanto, também foram encarados como potenciadores da ênfase da meritocracia em detrimento da antiguidade, ao mesmo tempo que permitem “libertar espaço para as gerações mais novas” (Raleiras, 2017). Para além disso, enfatizam as exigências de capacidade física requeridas aos oficiais nos conflitos atuais (Reis, 2017).

Não obstante, no modelo apresentado as entrevistas demonstraram uma tendência de defesa da previsão de saídas laterais consideradas essenciais para a manutenção do equilíbrio (Ramalheira, 2017) ou passagem para a progressão horizontal (Craveiro, 2017), em detrimento destes mecanismos *Up-or-Out*. Na Marinha, face à realidade nacional, considera-se que este tipo de mecanismos pode conduzir os oficiais a retirar-se do serviço ativo antes dos 40 anos de idade com poucas perspetivas de integração no mercado de trabalho civil (Silva, 2017). Segundo Capucho, mais do que a implementação deste tipo de mecanismos, haveria que exercer um esforço na primazia da meritocracia, através de processos avaliativos rigorosos, em vez do número máximo de ultrapassagens ou tempos máximo de serviço ou no posto (2017). Antevê-se assim, uma orientação das convicções dos entrevistados para um sistema *Up-and-Stay*.

### 4.3. Síntese conclusiva

As posições dos oficiais gerais entrevistados face às diferentes opções integrantes do modelo inicial proposto foram díspares. Assim, embora tenha sobressaído uma ênfase





dos QE, especialmente por parte dos oficiais gerais do tipo A, a orientação para diferentes tipologias de carreira independentes dos QE sob a forma de AF não foi encarada de forma negativa. No entanto, não podemos olvidar que as dificuldades em garantir o cumprimento de requisitos estatutários como sendo o tempo de comando/voo/navegação ou embarque podem ser mitigadas com a definição de AF. Para além disso, uma orientação de carreira na transição para a subcategoria de oficial superior pode potenciar o princípio de igualdade de oportunidades consagrado no EMFAR e amplamente referido nas entrevistas conduzidas, associar a maturidade profissional e pessoal e dinamizar a meritocracia. A reação à definição do CEMC como elemento diferenciador dos oficiais que o frequentam também não foi uniforme, com uma tendência para a redução do seu valor por parte dos oficiais gerais do tipo A. Verificou-se também que tendencialmente se considera nos três ramos das FFAA que um percurso de índole operacional e de comando deve ser privilegiado para alcançar os postos mais elevados da hierarquia militar.

Para responder à QD4 há que ter em mente que na larga maioria dos países ocidentais analisados a estrutura da carreira dos seus oficiais assenta fundamentalmente em domínios/áreas funcionais centrados em competências não associados necessariamente a QE. O primeiro passo para a adaptação de elementos estruturais de outros países ocidentais à estrutura da carreira militar nacional passa portanto em primeiro lugar pela disponibilidade em encetar uma mudança de paradigma, e por conseguinte uma alteração da cultura organizacional. No entanto, uma reestruturação deste tipo tem de incluir o acautelamento da implementação de medidas transitórias não imediatas, prolongando-se por um período de tempo adequado à assimilação e adaptação das medidas associadas.



## Conclusões

“À verdade somente é permitida uma breve celebração da vitória entre dois longos períodos durante o qual é condenada como paradoxal, ou menosprezada como trivial”.

(Schopenhauer, 1969, p.xvii).

Para sistematizar as conclusões, fruto da análise e reflexão crítica da presente investigação, importa antes do mais relembrar o seu OG. Assim, almejou-se avaliar os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das FFAA de países ocidentais, que podem, numa ótica de *benchmarking*, melhorar o modelo português. Este OG foi substanciado pela procura de resposta a uma QC: De que modo os elementos característicos da estrutura da carreira dos oficiais em países ocidentais podem melhorar o modelo homólogo português?

Para a resposta desta QC concorreram quatro QD, numa tentativa de evitar a dispersão da investigação, e às quais se procurou responder ao longo dos capítulos. Para a resposta destas QD foi delineada uma estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa comparativo segundo uma metodologia de raciocínio essencialmente indutivo. Metodologicamente focou-se inicialmente na interpretação de dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica para enquadrar concetualmente as principais teorias relacionadas com a estruturação e desenvolvimento de carreiras, bem como caracterizar as estruturas de carreira dos países ocidentais da amostra. De referir ainda que esta caracterização destas estruturas foi complementada por observação não participante através de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos Adidos de Defesa acreditados em Portugal, facilitando a análise daquelas. Com a integração dos elementos identitários associados às estruturas de carreira estrangeiras procedeu-se então à geração de um modelo inicial de estruturação de carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas. A validação do modelo inicial foi feita através da técnica de observação não participante com entrevistas semiestruturadas dirigidas a uma amostra contrastante de oficiais gerais para tentar atingir uma representatividade adequada à investigação.

No primeiro capítulo, foi sistematizada e aprofundada a metodologia formulada para a consecução desta investigação. Concomitantemente, foi desenvolvido um corpo concetual que permitiu normalizar os termos utilizados ao longo do estudo.



No segundo capítulo, para responder às QD1 e QD2 foram comparados os elementos identitários das estruturas da carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais constantes na amostra. Neste âmbito constatou-se que na Bélgica, Países Baixos, EUA, Alemanha e França o desenvolvimento das carreiras dos oficiais assenta em desenhos de carreira paralela, marcadas pela transição para oficial superior. Pelo contrário nos países do Sul da Europa predominam desenhos de carreira em linha assentes fundamentalmente nos QE decorrentes da formação inicial frequentada, limitando inclusive logo à partida a progressão vertical de oficiais de alguns QE. Foi também possível verificar que apenas em Portugal, a frequência do CEMC não é encarada em todos os ramos das FFAA como sendo essencial para a ascensão à subcategoria de oficial general num momento profissional mais avançado.

No terceiro capítulo foram comparados os mecanismos reguladores no desenvolvimento das carreiras nos vários modelos da amostra, respondendo-se assim à QD3. Verificou-se que enquanto nos EUA e Países Baixos estão implementados sistemas *Up-or-Out* puros, nos restantes países vigoram modelos *Up-and-Stay* puros ou mistos. Constatou-se também que os países europeus setentrionais valorizam a nomeação para os cargos após um processo de candidatura, maximizando o carácter proteano dos modelos de carreira aqui seguidos.

O quarto capítulo visou compreender como é que elementos identitários dos modelos de carreira de outros países ocidentais poderiam ser adaptados para as FFAA nacionais. Para tal, avaliaram-se inicialmente as reações a um modelo de carreira substanciado na implementação de um desenho de carreira múltiplo-paralelo, assente em AF e não em QE, na transição OF2-OF3. As reações iniciais repartiram-se por um lado na gestão por QE e por outro na implementação de tipologias de carreira assentes em AF a partir da subcategoria de oficial superior. No entanto, verificou-se que um desenvolvimento de carreira com predomínio da experiência operacional e de comando continua a ser encarado como tendencialmente como adequado para alcançar o topo da hierarquia das FFAA. A resposta à QD4 passa portanto pelo reconhecimento de que a adaptação de elementos característicos da carreira militar de outros países ocidentais em Portugal, implica uma alteração da cultura corporativa/organizacional, pelo que uma possível transição de paradigma não deve ser apressada.

Este estudo permitiu aprofundar o conhecimento acerca das estruturas de carreira, decompostas em sistemas de diferenciação e desenho de carreira, vigentes em países



ocidentais e identificar de uma forma comparativa os seus elementos identitários. O grau de detalhe da análise daquelas corresponde já por si a um avanço relativamente às investigações realizadas até ao momento. Para além disso, permitiu analisar qual a relação das opções de estrutura de carreira materializadas nos países ocidentais da amostra com os mecanismos de gestão de recursos humanos/carreira que tornam possível a sua efetivação. Desta forma, conseguiu-se identificar não os elementos estruturais inspirados em modelos de carreira militar externos que possam ser adaptados aos preceitos estatutários das FFAA nacionais, mas sim os aspetos que em outros países ocidentais são considerados essenciais a um harmonioso/eficaz desenvolvimento profissional/pessoal dos oficiais.

Face à investigação realizada, consideramos que a resposta à QC formulada se confunde com as recomendações que se consideram por bem tecer. Assim, consideramos que a estrutura de carreira dos oficiais dos QP das FFAA nacionais pode ser melhorada através de uma mudança de paradigma significativo, nomeadamente a substituição da preponderância do QE por uma mentalidade de centralidade das competências adquiridas e demonstradas pelos militares. Desta forma, a estrutura de carreira pode ser melhorada com a adoção de desenhos de carreira paralela múltipla, associados ao ingresso dos oficiais no posto OF3 num perfil de competência específico integrado numa das cinco AF sumarizadas na tabela 2.

**Tabela 2 - Caracterização de Áreas Funcionais**

<b>Área Funcional</b>	<b>Perfil de Competência</b>	<b>Foco das Atividades</b>	<b>QE/condições de acesso</b>
Comando e Operações	Operações Navais*	Comando de navios**	Marinha
	Operações Anfíbias*	**	Fuzileiros
	Operações Terrestres/Aeroterrestres*	**	Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Engenharia Militar e Transmissões
	Operações Aéreas*	Pilotagem de aeronaves**	Pilotos Aviadores
Estado-Maior	Operações Conjuntas e Combinadas*	Planeamento de operações aos níveis operacional e tático (comando de componente) e planeamento e direção de treino operacional conjunto	Todos os QE
	Planeamento Estratégico*	Planeamento, organização e gestão de projetos de edificação de capacidades, prospetiva estratégica militar, planeamento de forças e de recursos	
Gestão e Apoio	Sustentação Logística	Planeamento e gestão logística ao nível tático	
	Gestão de Recursos Humanos	Planeamento e execução de atividades de obtenção e gestão de recursos humanos	



Área Funcional	Perfil de Competência	Foco das Atividades	QE/condições de acesso
	Gestão de Recursos Materiais e Infraestruturas	Planeamento e execução de atividades de obtenção, gestão e alienação de recursos materiais e infraestruturas	
	Operações de Informação	Planeamento, gestão e coordenação de atividades de relações públicas e cooperação civil militar	
	Segurança e Informações	Planeamento, pesquisa e processamento de informações para operações militares e defesa nacional	
	Comunicações e Sistemas de Informação	Planeamento, gestão e coordenação de atividades de comunicação e sistemas de informação e de ciberdefesa	Transmissões ou Engenheiros Eletrotécnicos
	Finanças	Planeamento, organização e gestão da contabilidade e finanças militares	Administração Naval, Administração Militar ou Administração Aeronáutica
Especialistas	Engenharias	Gestão/coordenação de atividades de manutenção técnica e planeamento/elaboração de projetos de engenharia	Engenharia Militar, Transmissões, Engenheiros Navais, Material, Engenheiros Aeronáuticos, Engenheiros de Aeródromos e Engenheiros Eletrotécnicos
	Medicina	Organização e prestação de cuidados médicos e investigação científica associada	Médicos Navais, Saúde e Médicos
	Ciências sociais <sup>84</sup>	Desempenho de funções técnicas em áreas	Todos os QE mediante obtenção de título académico associado (nível 5 ou 6)
Ensino e Formação	Docência	Atividades de docência e de investigação científica académica	
	Formação Tática e Técnica	Planeamento, organização e implementação de ações de formação e treino	Todos os QE
<p>* Obrigatoriedade de obtenção de aproveitamento no CEMC para permanência no Perfil de Competência</p> <p>** Comando de unidades do ramo das Componentes Operacional e Fixa e funções de estado-maior coordenador aos níveis operacional e tático (comando de componente)</p>			

**Fonte:** (Autor, 2017)

Esta orientação nesta fase da carreira visa a maximização do princípio de igualdade de oportunidades e uma reavaliação do real potencial dos oficiais. O acesso à subcategoria de oficial general deve ser limitado a AF específicas, permitindo a redução dos militares possivelmente candidatos logo a partir de OF3. Pretende-se com esta redução mitigar as

<sup>84</sup> Como por exemplo direito ou psicologia.



dificuldades em garantir as atuais prescrições estatutárias no que se refere ao desempenho de cargos e funções. Para além disso, permite-se aos oficiais provenientes de QE cuja carreira está atualmente limitada estatutariamente a OF7, aumentar as suas oportunidades de progressão vertical. Isto porque a escolha dos militares para os cargos/funções de chefia e direção passa no modelo proposto pela análise criteriosa do respetivo portefólio profissional e não somente pelo QE de que é oriundo. Assim sendo, há que estabelecer condições que permitam que os oficiais que tenham a possibilidade de poder ascender ao topo da hierarquia, detenham e demonstrem estar dotados das competências de âmbito estratégico, conjunto e abrangente, nomeadamente através da frequência do CEMC. Consideramos que a frequência do CEMC, face aos seus conteúdos programáticos e finalidade, deve ser de facto valorizada ao ponto de poder ser diferenciadora dos oficiais com maior potencial. Para além de corresponder a uma aproximação das realidades dos restantes países ocidentais analisados, potencia o desenvolvimento de competências aplicáveis aos mais altos escalões por parte dos oficiais.

Não obstante, face aos resultados obtidos, considera-se como conveniente prever a título de elevada exceção a ascensão a oficial general de militares das AF de Gestão e Apoio e Especialistas, caso conjunturalmente avalie-se que as competências necessárias ao exercício de determinadas funções não sejam detidas por outros oficiais. No entanto, de forma a respeitar o princípio de igualdade de oportunidades e de coerência estrutural, deve ser priorizada a escolha de oficiais habilitados com o CEMC. Os tempos de permanência mínimos no posto são neste modelo iguais independentemente da AF em que ingressa o oficial. Consideramos também, que face à importância do capital humano na realidade nacional, a exclusão de promoção deve conduzir à não efetivação da progressão vertical e não à saída automática para a situação de reserva, já que poderá levar à perda de militares com mérito efetivo. E neste sentido, a progressão horizontal perde algum significado pelo que deve ser suprimida. O desenho de carreira proposto é sumariado no Apêndice O, sendo o respetivo perfil teórico da carreira, incluindo os cargos estatutariamente obrigatórios, apresentado no Apêndice P.

No entanto, há que ter em atenção que uma alteração significativa de paradigma implica acima de tudo uma alteração de mentalidades. Para além disso, a presente investigação não encerra em si a veleidade de considerar que a materialização da estrutura de carreira recomendada seja fácil. De facto, a efetivação de um modelo como o que aqui é apresentado exige um trabalho de fundo nos mecanismos de gestão de carreira. Referimo-



nos aqui de uma forma bastante sumária à nomeação para o cargo e não para a U/E/O, primazia de processos de candidatura, definição de efetivos em cada Perfil de Competência e implementação de mecanismos de *mentoring*. Também a definição de descritivos de cargos/função em todos os QO se torna premente dada a necessidade de aferir competências e potenciar a avaliação de desempenho. Consideramos que dada a importância da avaliação de desempenho há que adotar em todos os ramos uma prática já vigente na Marinha referente à publicação das médias de pontuação a fim de maximizar a transparência de todo o processo.

A investigação apenas focou os oficiais dos QP sem prévia exigência de grau académico de ensino superior e que possam legalmente ascender a oficial general, focando-se assim, apenas alguns QE. Contudo, identificaram-se algumas oportunidades para aprofundamento da temática em apreço, nomeadamente a inclusão em futuras investigações dos QE não analisados<sup>85</sup>. Para além disso, consideramos também ser importante estudar a possibilidade de entradas laterais em situações que exijam grande especificidade técnica. Não tendo sido o foco do presente estudo a gestão mas sim a estruturação de carreiras, verificou-se ao longo da investigação que estas duas componentes são interdependentes/interrelacionadas. Neste sentido, consideramos que os mecanismos de gestão de carreira para aplicação específica em estruturas enformadas por modelos similares ao que neste estudo é proposto devem ser objeto de análise em investigações futuras. De salientar ainda como limitação do presente estudo o facto de não ter sido possível alargar, por razões de exiguidade temporal para a sua realização, a amostra de oficiais gerais. Nesse sentido, considera-se que em futuras investigações a amostra inclua oficiais gerais oriundos de todos os QE de forma a reforçar a representatividade. Cremos também que as funções elencadas como obrigatórias no decurso da carreira inicial e intermédia do modelo recomendado devem ser encaradas como uma primeira aproximação, devendo ser objeto de um maior detalhamento por parte de todos os ramos das FFAA.

---

<sup>85</sup> Técnicos superiores navais, de pessoal e secretariado, de saúde, de exploração de transmissões, de manutenção de material e de transportes, juristas, navegadores, polícia aérea e chefes de banda de música.





## Bibliografia

- A3ES, 2017. *Glossário*. [em linha] Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Disponível em: <http://www.a3es.pt/pt/documentos/documentos/glossario>, [Acedido em 23 Fev. 2017].
- Alexandre, A., 2016. *Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. IUM.
- Amarante, E. e Abalada, D. eds., 1998. *Pensamentos de Roma Antiga*. 2ª ed. Lisboa: Edições Nova Acrópole.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. e Lawrence, B.S. eds., 2004. *Handbook of career theory*. Milton Keynes: Cambridge University Press.
- Assemblée nationale, 2005. *Portant statut général des militaires*. (Loi no 2005-270 du 24 mars 2005), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Betz, N.E., Fitzgerald, L.F. e Hill, R.E., 2004. Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory. In: M.B. Arthur, D.T. Hall e B.S. Lawrence, eds., *Handbook of career theory*. Milton Keynes: Cambridge University Press, pp.26–40.
- Bilhim, J.A., 2004. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Braudel, F., 1989. *Gramática das Civilizações*. Santa Maria da Feira: Teorema.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bundeswehr, 2017. *Die Organisation der Streitkräfte*. [em linha] Bundeswehr.de. Disponível em: [https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/streitkraefte/truppe/organisation/!ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zinSx8QnyMLI2MXEy8jAwcXSzd3C2MjA0MLIz1wwkpiAJKG-AAjgb6wSmp-pFAM8xxmuFvph-sH6UflZVYllihV5BfVJKTWqKXmAxyoX5kRmJeSk5qQH6yI0SgIDei3KDcUREAYi8M8A!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#Z7\\_B8LTL2922D4J20AD9FG82300Q](https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/streitkraefte/truppe/organisation/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zinSx8QnyMLI2MXEy8jAwcXSzd3C2MjA0MLIz1wwkpiAJKG-AAjgb6wSmp-pFAM8xxmuFvph-sH6UflZVYllihV5BfVJKTWqKXmAxyoX5kRmJeSk5qQH6yI0SgIDei3KDcUREAYi8M8A!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#Z7_B8LTL2922D4J20AD9FG82300Q), [Acedido em 10 Fev. 2017].
- Capucho, J.I.M., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes na Força Aérea Portuguesa [Entrevista]. Alfragide (10 abril 2017).
- Chiavenato, I., 2014. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. Barueri: Manole.





- CM, 2013a. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 19 de abril), Lisboa: Diário da República.
- CM, 2013b. *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 de 5 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Craveiro, E.F.J., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes na Força Aérea Portuguesa [Entrevista]. Alfragide (17 março 2017).
- Dalton, G.W., 2004. Development views of careers in organization. In: Michael B Arthur, Douglas T Hall e Barbara S Lawrence, eds., *Handbook of career theory*. Milton Keynes: Cambridge University Press, pp.89–109.
- Department of Defense, 2017. *Career Fields and Profiles Search*. [em linha] Today's Military. Disponível em: <http://todaysmilitary.com/working/career-fields-and-profiles>, [Acedido em 19 Jan. 2017].
- Department of the Army, 2014a. *Pamphlet 600–3: Commissioned Officer Professional Development and Career Management*. Washington: Department of the Army.
- Department of the Army, 2014b. *Pamphlet 623–3: Evaluation Reporting System*. Washington: Department of the Army.
- Dubois, A. e Humfries, D., 2017. Belgian Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Por email (21 fevereiro 2017).
- Dutra, J.S., 2012. *Administração de Carreiras - Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ecole Royal Militaire, 2017. *Formation Continuée*. [em linha] Ecole Royal Militaire - L'université de la Défense. Disponível em: <http://www.rma.ac.be/fr/rma-formation-continuee2.html>, [Acedido em 15 Jan. 2017].
- État-Major des Armées, 2013. *Relative à la notation des officiers d'active et de réserve, des aspirants et officiers volontaires de l'armée de terre, de la marine, de l'armée de l'air, du service de santé des armées, du service des essences des armées et des chefs de musique* (Instruction N° 5491/DEF/EMA/RH/PRH du 6 mai 2013), Paris: Bulletin Officiel des Armées.
- Guerra, I.C., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 5ª ed. Cascais: Principia.
- Hall, D.T., 2002. *Careers in and out of Organizations*. Milton Keynes: Sage Publications.



- Heinen, N. e Kreutzmann, A.-K., 2015. *A profile of Europe's populist parties - Structures, strengths, potential*. [em linha] Deutsche Bank. Disponível em: [https://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD00000000000354812/A\\_profile\\_of\\_Europe%E2%80%99s\\_populist\\_parties%3A\\_Structures.PDF](https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD00000000000354812/A_profile_of_Europe%E2%80%99s_populist_parties%3A_Structures.PDF), [Acedido em 5 de Dez. 2016].
- House of Representatives, 2011. *Armed Forces* (Title 10 of the United States Code, as amended through January 7, 2011), Washington: United States Government Publishing Office.
- Huntington, S., 1999. *O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial*. Lisboa: Gradiva.
- Janis, J., 2017. German Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Por email (15 fevereiro 2017).
- Jansen, T., 2017. Dutch Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Por email (15 janeiro 2017).
- Jefatura del Estado, 2007a. *De la carrera militar* (Ley 39/2007, de 19 de noviembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2007b. *Estatuto Básico del Empleado Público* (Ley 7/2007, de 12 de abril), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, 2015. *Por la que se desarrollan las valoraciones de méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas a tener en cuenta para la realización de las evaluaciones para el ascenso por los sistemas de elección, clasificación, concurso y concurso-oposición, así como para la selección de asistentes a determinados cursos de actualización en el Ejército de Tierra* (Instrucción 53/2015, de 14 de octubre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Kanter, R.M., 1989. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York: Simon & Schuster.
- Kapp, L., 2013. *Military Officer Personnel Management: Key Concepts and Statutory Provisions*. Congressional Research Service.
- LeMasters, G., 2017. American Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Lisboa (27 fevereiro 2017).
- MDN, 2014. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.



- MDN, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares* (Portaria 301/2016 de 30 de novembro), Lisboa: Diário da República.
- Melo, P.J.P., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes no Exército Português [Entrevista]. Por email (26 abril 2017).
- Ministère de la Défense, 2007a. *Arrêté royal portant des dispositions relatives à la pension et à l'aménagement de la carrière des militaires du cadre actif* (Arrêté royal du 14 juin 2007), Bruxelles: Belgisch Staatsblad.
- Ministère de la Défense, 2007b. *Loi fixant le statut des militaires du cadre actif des Forces armées* (Loi du 28 février 2007), Bruxelles: Sénat de Belgique.
- Ministère de la Défense, 2008a. *Portant statut particulier des corps des officiers de l'air, des officiers mécaniciens de l'air et des officiers des bases de l'air* (Décret no 2008-943 du 12 septembre 2008), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Ministère de la Défense, 2008b. *Portant statut particulier des corps des officiers de marine et des officiers spécialisés de la marine* (Décret no 2008-938 du 12 septembre 2008), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Ministère de la Défense, 2008c. *Portant statut particulier du corps des officiers des armes de l'armée de terre* (Décret no 2008-940, du 12 septembre 2008), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Ministère de la Défense, 2013. *Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 9 juillet 2007 relatif à l'organisation des filières de métiers, domaines d'expertise et pôles de compétence* (Arrêté royal du 1er octobre 2013), Bruxelles: Belgisch Staatsblad.
- Ministère de la Défense, 2015. *Cursus de carrière des officier de la marine* (Note N° 0-6100-2015/DEF/DPMM/PRH/NP, du 10 juillet 2015), Paris: Direction du Personnel Militaire de la Marine.
- Ministerio de Defensa, 2009a. *Por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería* (Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio de Defensa, 2009b. *Por la que se establece el tiempo mínimo de servicios y el de permanencia en determinado tipo de destinos necesarios para el ascenso* (Orden



Ministerial 19/2009), de 24 de abril, Madrid: Boletín Oficial del Ministerio de Defensa.

Ministerio de Defensa, 2010. *Por el que se aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas* (Real Decreto 35/2010, de 15 de enero), Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Ministerio de Defensa, 2011a. *Cursos*. [em linha] Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Disponível em: <http://www.defensa.gob.es/ceseden/esfas/cursos/>, [Acedido em 3 Abr. 2017].

Ministerio de Defensa, 2011b. *Por el que se aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional* (Real Decreto 456/2011, de 1 de abril), Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Moura, R.M., 2014. *Reestruturação de Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Análise comparativa com Países Aliados e Amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado do Atlântico Norte*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. IESM.

NATO, 2014. *Wales Summit Declaration*. [em linha] NATO. Disponível em: [http://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_112964.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm), [Acedido em 4 Dez. 2016].

Neves, J.C., 2015. A refundação do Corpo de Estado-Maior do Exército e a Segunda Guerra Mundial. In: L.N. Rodrigues, ed., *O Corpo de Estado-Maior*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares, pp.47–71.

Pichlkastner, K., 2008. Military (and) Academy Contradictio per se or Conditio sine qua non? *Armis et Litteris*, [em linha] (20), pp.119–155. Disponível em: [http://83.64.124.74/medien/armis/Armis\\_et\\_Litteris\\_20\\_3.pdf](http://83.64.124.74/medien/armis/Armis_et_Litteris_20_3.pdf), [Acedido em 3 Fev. 2017].

Pombo, E.M., 2005. *A Carreira do oficial do Quadro Permanente do Exército - Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso de Estado-Maior. IAEM.

Poortman, M., 2017. Dutch Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Por email (3 março 2017).

Presidente della Repubblica, 2010. *Codice dell'ordinamento militare* (Decreto Legislativo n.66, 15 marzo 2010), Roma: La Gazzetta Ufficiale.



- Presidente della Repubblica, 2016. *Disposizioni integrative e correttive ai decreti legislativi 28 gennaio 2014, n. 7 e 8, adottate ai sensi dell'articolo 1, comma 5, della legge 31 dicembre 2012, n. 244* (Decreto Legislativo n.91, 26 aprile 2016), Roma: La Gazzetta Ufficiale.
- Queffelec, C., 2017. French Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Lisboa (27 fevereiro 2017).
- Raleiras, M.S.T., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes nas Forças Armadas Portugesas [Entrevista]. Por email (20 abril 2017).
- Ramalheira, S.M.H.S., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes na Marinha [Entrevista]. Lisboa (10 abril 2017).
- Reis, J.M.L.N., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes no Exército Português [Entrevista]. Lisboa (2 maio 2017).
- Rodrigues, V.J.P.A., 2015. *Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico. Competências Nucleares*. Cadernos do IESM. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Rosenbaum, J.E., 2004. Organization career systems and employee misperceptions. In: *Handbook of career theory*. Milton Keynes, pp.329–353.
- Santos, J.J., 2005. *Especialização Versus Generalização dos Oficiais do Quadro Permanente – Implicações na Formação inicial e Posterior, nas carreiras e na Gestão dos Recursos Humanos. Modelo a considerar para o Exército*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso Superior de Comando e Direção. IAEM.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Joaquim, L., Silva, N., Silva, J., Piedade, J., Santos, R. e Afonso, C., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L.A.B. dos, 2014. *Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portugesas: Utilização de um «Projeto STAfS» para a configuração do constructo*. Cadernos do IESM. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Schein, E.H., 1978. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schopenhauer, A., 1969. *The World as will and representation*. Traduzido por E.F.J. Payne. New York: Dover Publications.
- Silva, C.O., 2017. Reestruturação da Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes na Marinha [Entrevista]. Lisboa (31 março 2017).



- Stasolla, A., 2017. Officer's Career Design in Italy [Entrevista]. Por email (15 janeiro 2017).
- Taube, B., 2017. German Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Lisboa (27 fevereiro 2017).
- Thie, H. e Brown, R., 1994. *Future Career Management Systems for U.S. Military Officers*. Santa Monica: Rand.
- Thie, H., Harrell, M., Brown, R., Graf, C., Berends, M., Levy, C. e Sollinger, J., 2001. *A Future Officer Career Management System - An Objectives-Based Design*. Santa Monica: Rand.
- Veerman, L., 2017. Dutch Armed Forces Officers' Career [Entrevista]. Por email (2 fevereiro 2017).
- Vilelas, J., 2009. *Investigação - O Processo do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



## Apêndice A — Desenhos de carreira

Segundo Dutra os Desenhos de Carreira apresentam três formas (2012, p.81): Estruturas em Linha, Estruturas em Rede e Estruturas Paralelas. Nas Estruturas em Linha, os degraus estão caracterizados e identificados por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições (em sistemas de diferenciação centrados no trabalho) ou um conjunto de atributos do indivíduo (em sistemas de diferenciação centrados nas pessoas). Não oferece alternativas, mas pode estar configurada para permitir maior/menor flexibilidade para escolhas profissionais e o topo da carreira é configurado para cargos gerenciais, sem alternativa para carreiras técnicas. Nas Estruturas em Rede existem várias opções para cada posição, permitindo à pessoa estabelecer a sua trajetória.

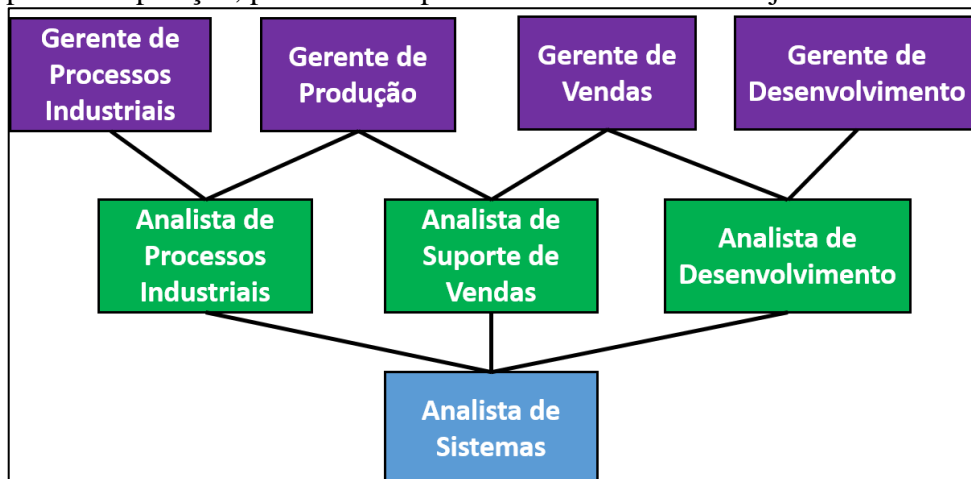


Figura 26 – Carreira em rede

Fonte: Adaptado de (Dutra, 2012, p.82)

Na Carreira Paralela, está definida uma sequência de posições que podem ser assumidas por um indivíduo numa organização, orientada numa direção de natureza profissional/técnica e outra de carácter gerencial. Ambas as direções garantem os níveis remuneratórios mais elevados. Podem assumir a forma de carreiras totalmente paralelas, múltiplas (com percursos profissionais de diferentes naturezas, como sendo técnica, gerencial, administrativa, de apoio técnico ou logístico) e em “Y” (com uma base comum e que a partir de um ponto na carreira o indivíduo envereda por um braço técnico ou gerencial).

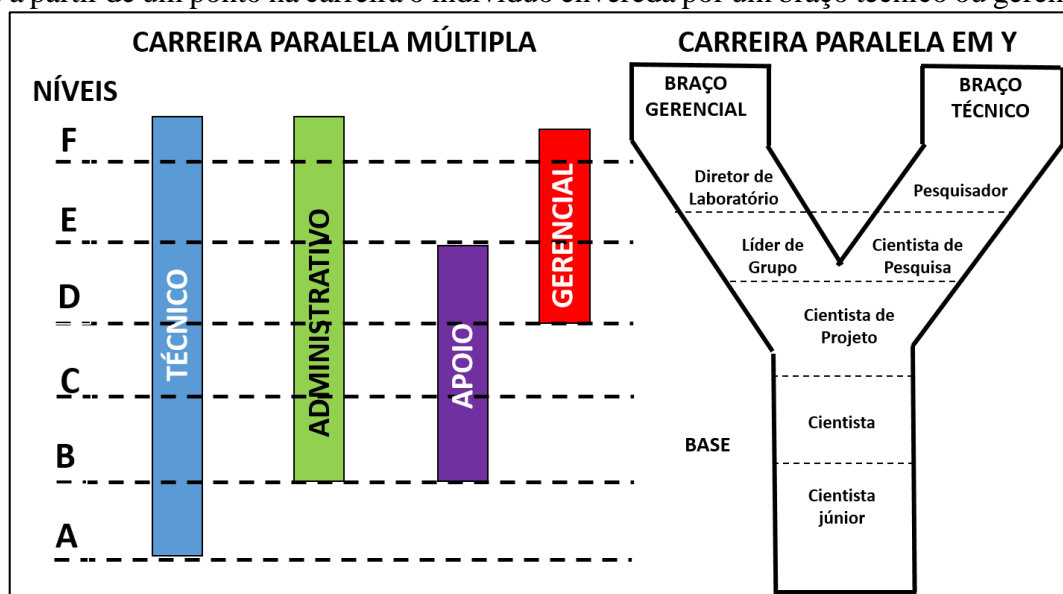


Figura 27 – Carreiras paralelas

Fonte: Adaptado de (Dutra, 2012, p.88)





## Apêndice B — Guião de entrevistas aos adidos militares

**Tabela 3 – Guião de entrevistas aos adidos militares estrangeiros em Portugal**

Introduction	
<p>This interview inserts itself in the Joint Staff Course 2016/2017, and is designed to support a research on the “<i>Estruturação da Carreira Militar em Países Ocidentais. Análise Comparativa em relação ao caso Português ao nível da categoria de Oficial</i>” (<i>Structuring of the Military Career in Western Countries. Comparative Analysis with the Portuguese case in the Officer’s category</i>). The main research question is: “In what way the National Officer’s Career Structure may be improved with characteristic elements from Western Countries’ homologous models?” It’s the aim of this interview collect the necessary information to establish the Officer’s Career Design in each country, summarizing the standard career development with intraorganizational movements, either vertical and/or horizontal movements with age. It’s also aimed on identifying the potentialities of each model that may improve the portuguese model through benchmarking. The sample is limited to the officers in Active Service that started its career through the attendance of a Higher Education Military Institute or equivalent.</p>	
N.º	Question
1	<p>What is the career concept statutorily established for the Armed Forces/Service (in case it is different) in your country?</p>
2	<p>How is structured the officer’s career of your country’s Armed Forces (differentiating by Service or even Branch in case of significant difference) regarding the following variables: The normal age of entrance in the officer’s category after the attendance of the initial course in a Higher Education Military Institute;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The minimum and/or maximum retirement age for officers/military personnel;</li> <li>• The normal duration of an officer’s career (please also clarify if every officer may remain in active service even if he does not reach a specific rank until a certain age);</li> <li>• The options or possibilities for leaving voluntarily Active Service or even to detach himself from the Armed Forces and its conditions and terms;</li> <li>• The different types of career, if applicable, that an officer may develop regardless of its service/branch (for example command oriented, technical oriented or teaching oriented careers);</li> <li>• The existence, if applicable, of a common career set that an officer follows until a specific rank, differentiating it from then on;</li> <li>• The existence of maximum ranks for some Services/Branches (please identify if applicable what are the services/branches and respective maximum ranks);</li> <li>• Minimum amount of time on each rank (OF1-OF10);</li> <li>• The requirement for mandatory jobs and tasks for the promotion to certain ranks (for example, command certain units for a specific amount of time, specific onboard/navigation hours/days, staff work in certain units, overseas’ deployment);</li> <li>• The requirement for mandatory courses for the promotion to certain ranks (for example, captain/major/general promotion courses, staff courses, other courses);</li> <li>• The promotions’ process for each rank (for example by choice, dependency on vacancies or automatically);</li> <li>• The process of appointing officers for each job/assignment and training/promotion courses (for example: it’s a centralized decision in the Service’s Higher Command; it’s decentralized on each unit’s commander; the officer can always volunteer to each job);</li> <li>• Evaluation system throughout an officer’s career and specifically to be promoted, clarifying who evaluates the officer (for example its commander, its peers, a special commission) and if there are mathematical processes involved (for example different parameters, like academic results, medals/commendations, competence, individual merit or physical aptitude/condition with distinct weight in a mathematical formula);</li> <li>• The maximum age for each rank (OF1-OF10);</li> <li>• The maximum amount of time on each rank (OF1-OF10);</li> <li>• The repercussions of being passed over for promotion (if applicable, for example, honorable discharge, automatic retirement, exclusion from future promotions, Reserve Service);</li> <li>• Other characteristic career elements.</li> </ul>
3	<p>What is, in your opinion, the influence of the officer has on its own career, in order to achieve to maximum rank possible?</p>
4	<p>In Portugal, there’s the possibility of an officer asks for a horizontal career progression, advancing through remunerative levels, while remaining in the same rank, allowing to extend the duration of his career and increase the specialization degree in a job. Is there in your country a similar mechanism, eventually with differences on its purpose? What are, in your opinion, the advantages and disadvantages of this kind of career development for the Armed Forces and for the officer?</p>
5	<p>What are, in your opinion, the elements of the officer’s Career Structure in your country most advantageous and disadvantageous for the maximization of the Human Capital and the achievement of the goals of the Armed Forces.</p>
6	<p>If you could change the officer’s Career Design in the Armed Forces of your country, what would be your restructuring priorities?</p>

**Fonte:** (Autor, 2017)



## Apêndice C — Guião de entrevistas a oficiais gerais portugueses

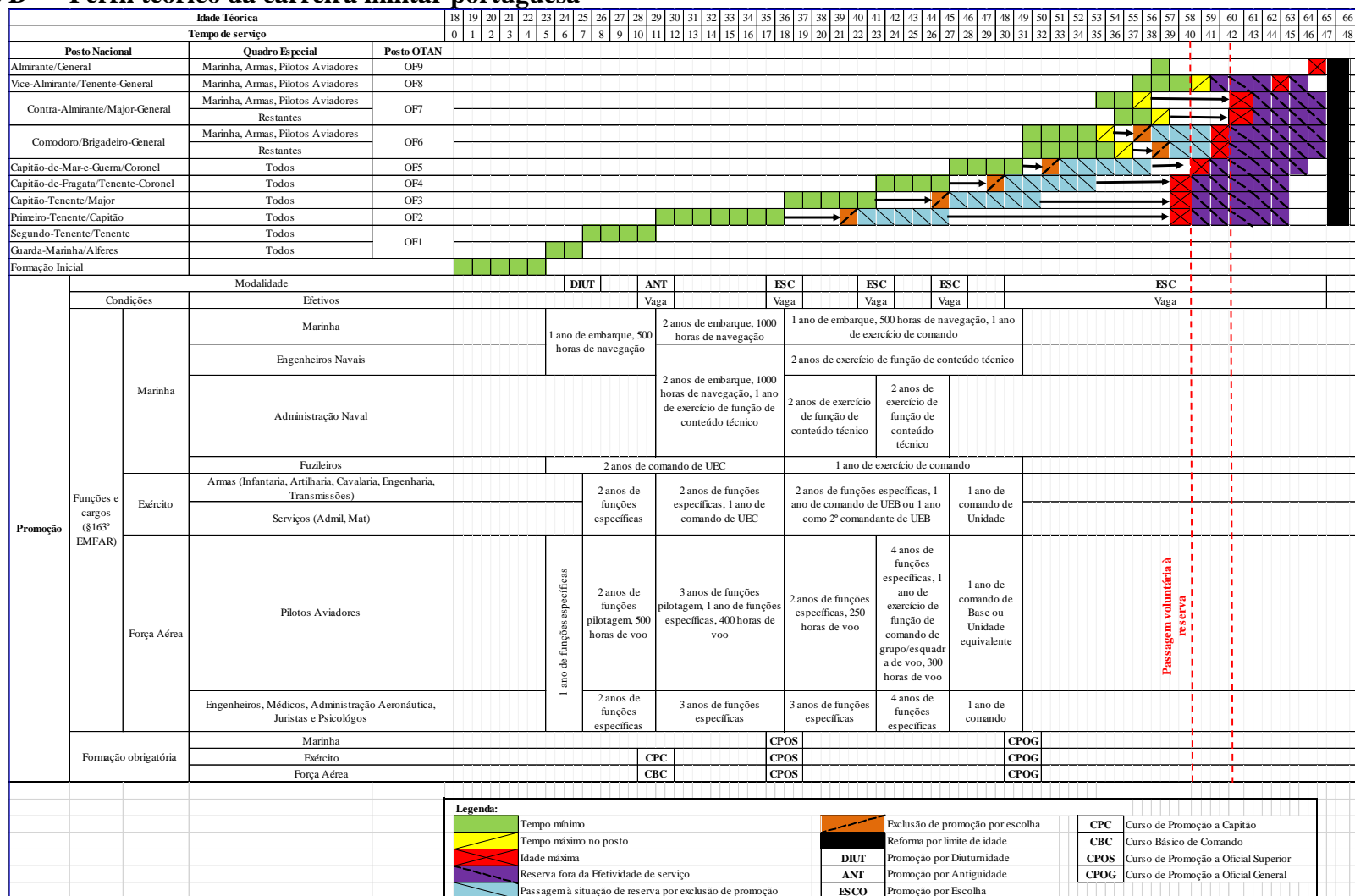
Tabela 4 - Guião de entrevistas a oficiais gerais portugueses

Introdução		
<p>Esta entrevista decorre da frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017, destinando-se a apoiar uma investigação dedicada à “<i>Estruturação da Carreira Militar em Países Ocidentais. Análise Comparativa em relação ao caso Português ao nível da categoria de Oficial</i>”.</p> <p>A Questão Central da investigação é: “De que modo os elementos característicos da estrutura da carreira dos oficiais em países ocidentais podem melhorar o modelo homólogo português?”</p> <p>Pretende-se com esta entrevista validar uma proposta com subsídios para alteração da Estrutura da Carreira dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas, gerada numa ótica de <i>benchmarking</i> com elementos identitários das carreiras militares de vários países ocidentais. Limita-se a amostra de oficiais no Ativo, que ingressam na carreira através da frequência de um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar.</p>		
Categoria	N.º	Questão
I - Competências	1	Na literatura especializada o conceito da competência é encarado como o conjunto de atributos (traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimento) colocadas em prática no desempenho de cargos ou em contexto. Face a isto, quais as competências que considera como essenciais para que um oficial possa alcançar o topo da hierarquia militar portuguesa, e como idealiza, em traços gerais, o percurso profissional para as adquirir?
	2	Diversos países ocidentais definem como condição <i>sine qua non</i> , a frequência de um Curso de Estado-Maior ou equivalente para ascensão à subcategoria de oficial general. Face às linhas de estudo do Curso de Estado-Maior Conjunto português, em que medida considera que esta ação de formação é essencial para o desenvolvimento das competências necessárias a um futuro oficial general?
II - Desenho de Carreira	3	Diversos autores concluíram que as pessoas apenas atingem uma fase de consolidação de carreira entre os 30-40 anos. Como encara a possibilidade de haver na carreira dos oficiais um momento de decisão na orientação do percurso profissional coincidente com este estágio de desenvolvimento/maturidade pessoal?
	4	Como encara a tipificação de carreiras segundo áreas funcionais, em função de competências do indivíduo e não necessariamente do Quadro Especial?
	5	Como encara a existência de Quadros Especiais comuns às Forças Armadas por afinidade funcional e necessidade de adaptação ao contexto militar residual?
III - Sistema de Diferenciação	6	Como encara a definição de postos máximos em função de um percurso profissional concebido como ótimo para desenvolvimento de competências e não dos Quadros Especiais?
	7	Como encara a definição de tempos de permanência distintos consoante a Área Funcional ou Percursos Profissionais?
	8	O Estatuto dos Militares das Forças Armadas estabelece a figura da progressão horizontal. Que potencialidades e/ou vulnerabilidades vê nesta figura e que parâmetros idealiza para fixar a referida progressão com acesso a escalões remuneratórios mais elevados?
IV - Mecanismos Reguladores de Carreira	9	Como encara a implementação de mecanismos reguladores destinados a tender para a emergência de um corpo de oficiais vigoroso, como sendo a definição de tempos máximos de serviço ou no posto, ou o número máximo de ultrapassagens?
V - Estrutura de Carreira Proposta	10	<p>Como avalia, atendendo a vulnerabilidades e potencialidades, o desenho de carreira proposto pelo entrevistador nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Articulação da carreira dos oficiais em três fases: Carreiras Inicial, Intermédia e Superior;</li><li>• Definição de Áreas Funcionais articuladas em Perfis de Competências e respetivas condições de acesso;</li><li>• A definição de parâmetros <i>skill-based</i> para progressão horizontal;</li><li>• Interação com mecanismos de gestão de carreira como sendo: avaliação com preponderância na apreciação qualitativa de portefólios, processo de nomeação centralizado e em coordenação estreita com gestores de carreira.</li></ul>

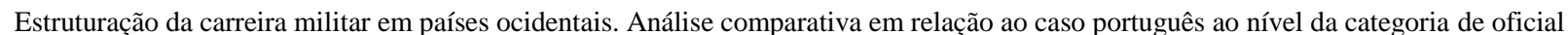
**Fonte:** (Autor, 2017)



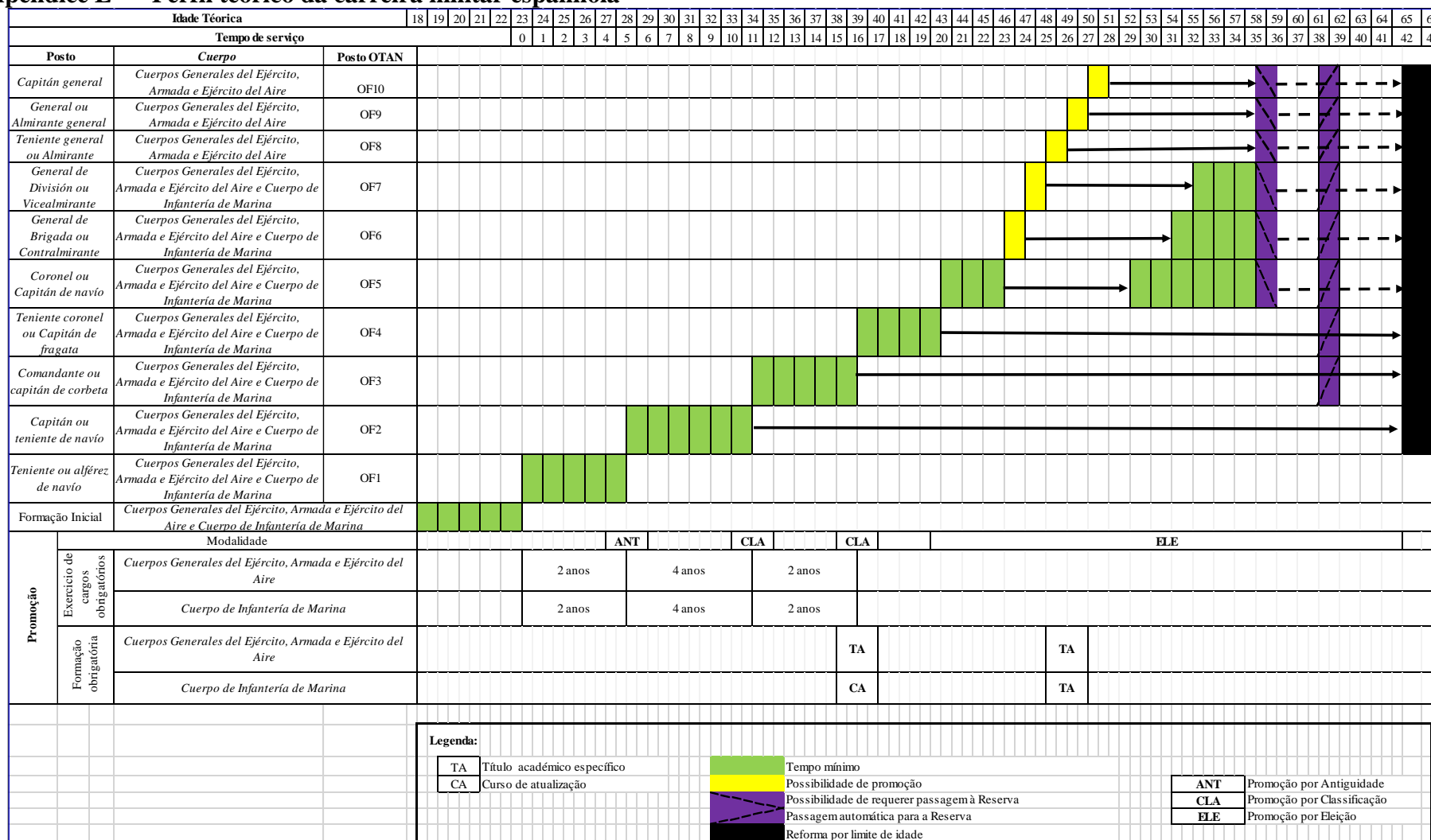
## Apêndice D — Perfil teórico da carreira militar portuguesa



**Figura 28 - Perfil teórico da carreira dos oficiais portugueses**  
**Fonte:** (Autor, 2017)



## Apêndice E — Perfil teórico da carreira militar espanhola



**Figura 29 - Perfil teórico da carreira dos oficiais espanhóis**

**Fonte:** (Autor, 2017)



## Apêndice F — Perfil teórico da carreira militar francesa

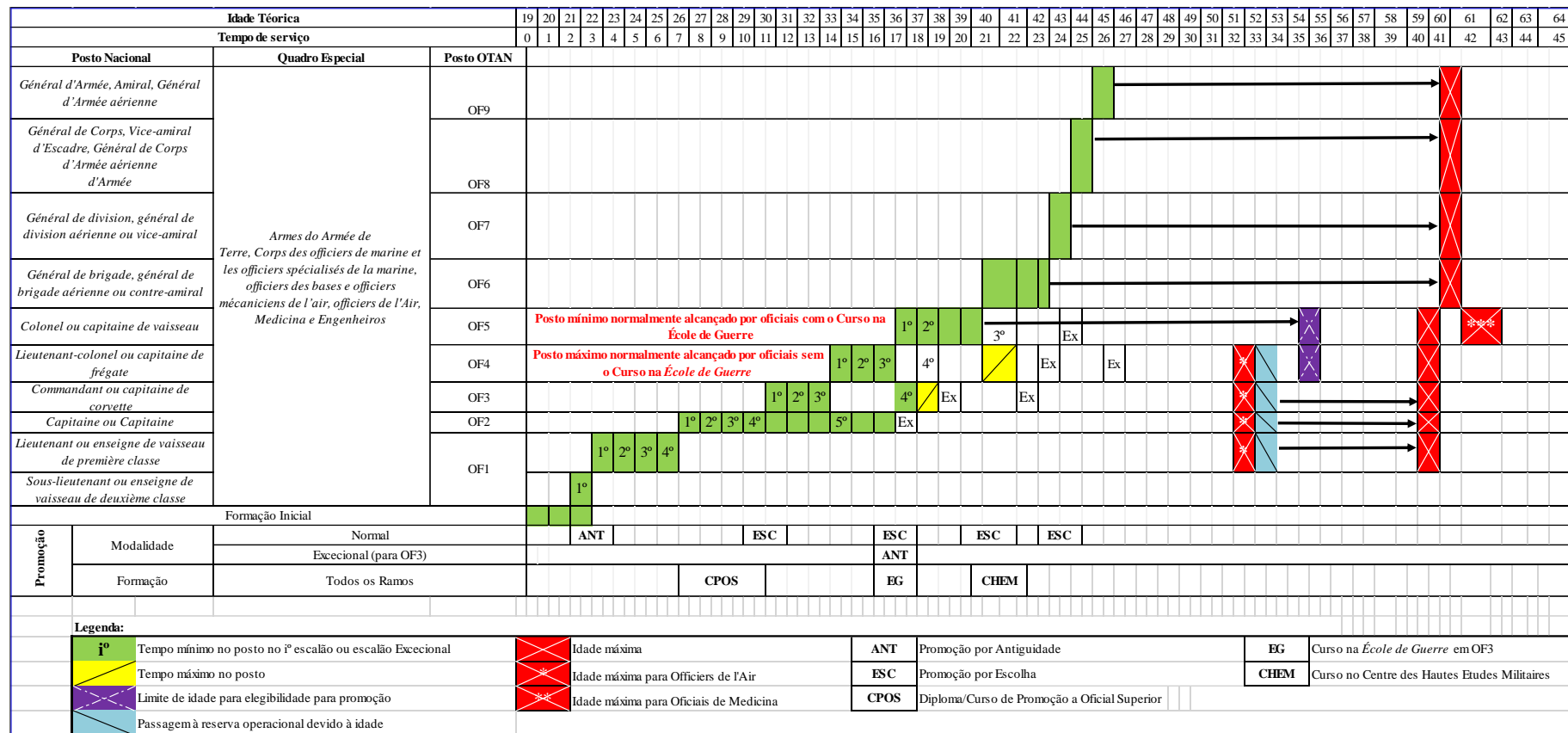


Figura 30 - Perfil teórico da carreira dos oficiais franceses

Fonte: (Autor, 2017)



## Apêndice G — Perfil teórico da carreira militar italiana

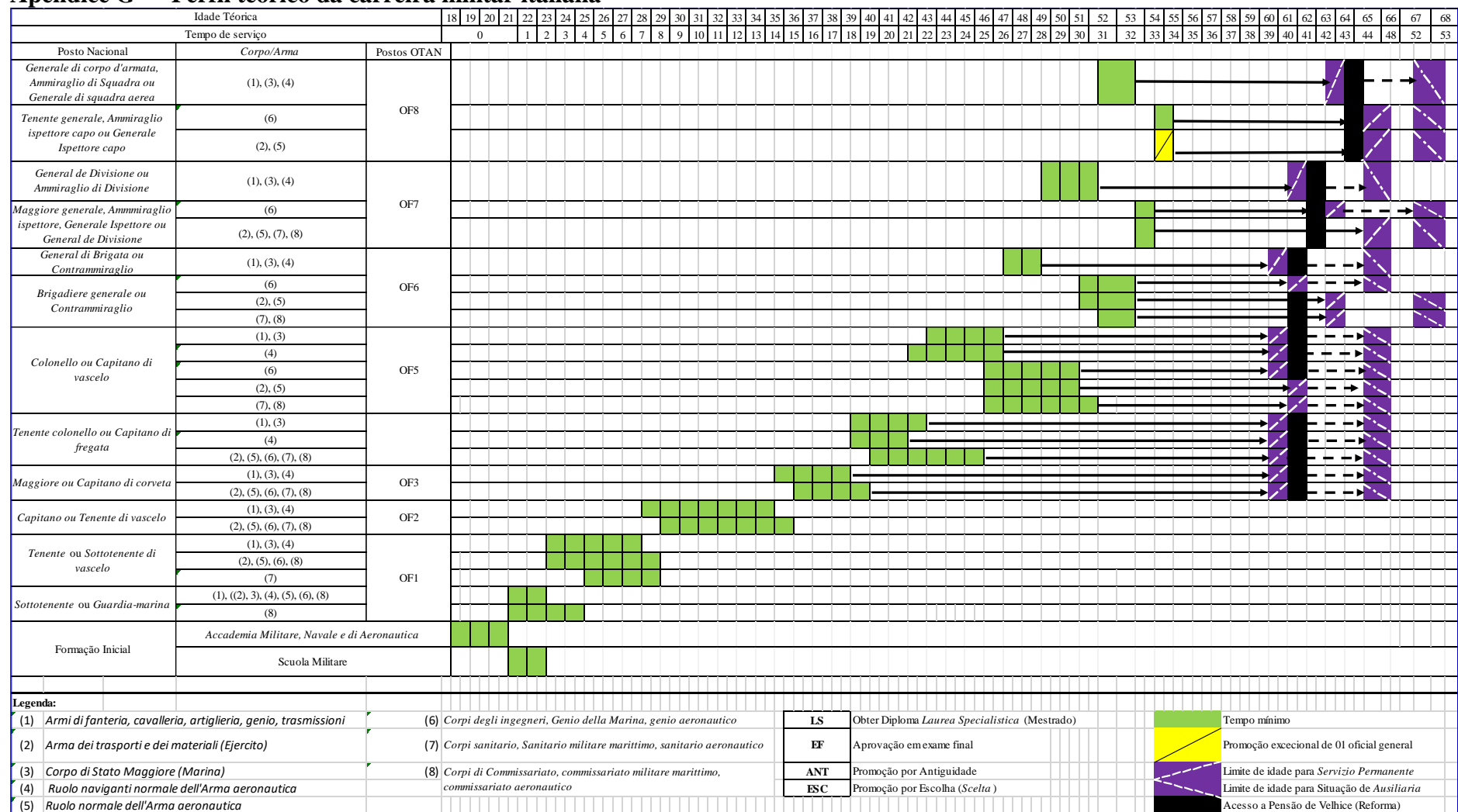
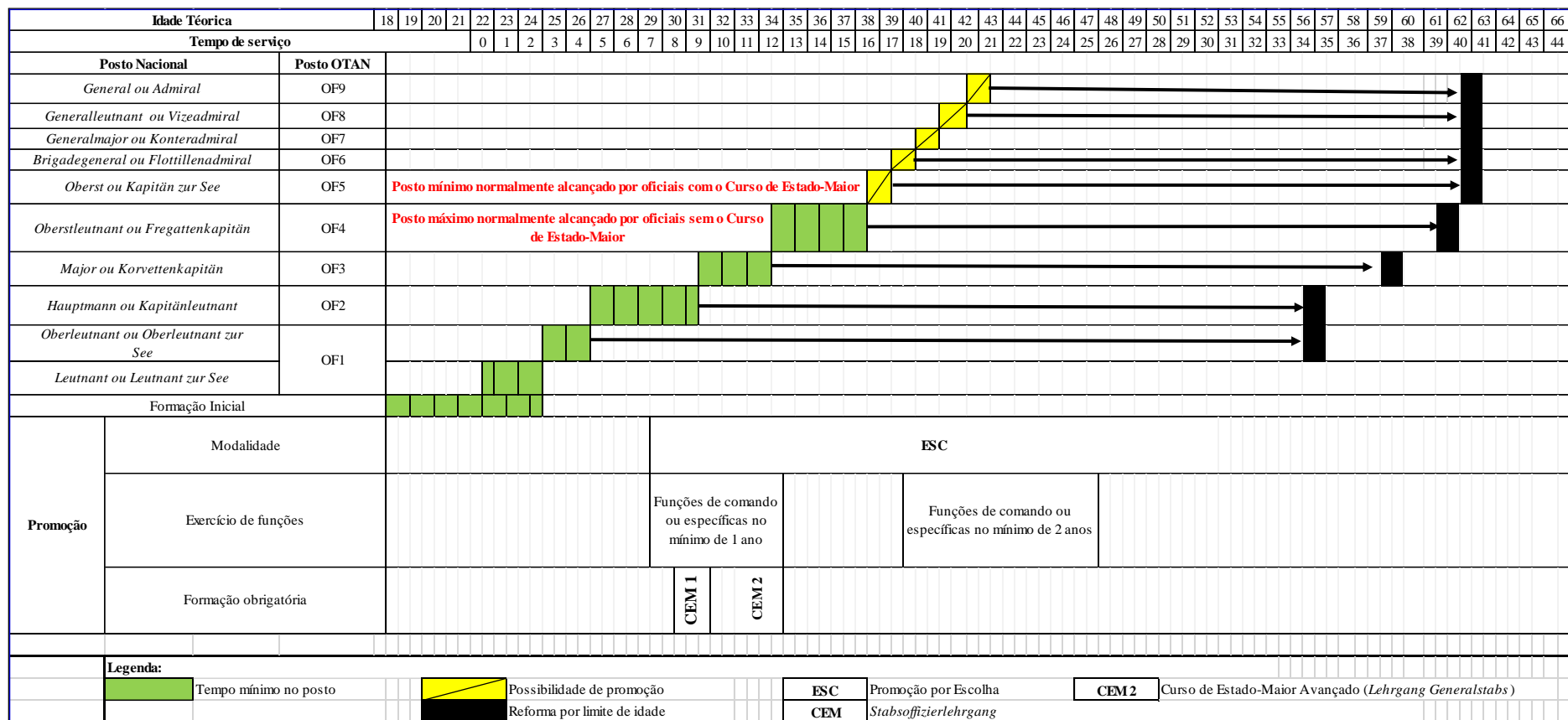


Figura 31 - Perfil teórico da carreira dos oficiais italianos

Fonte: (Autor, 2017)



## Apêndice H — Perfil teórico da carreira militar alemã



**Figura 32 - Perfil teórico da carreira dos oficiais alemães**

**Fonte:** (Autor, 2017)





## Apêndice I — Perfil teórico da carreira militar holandesa

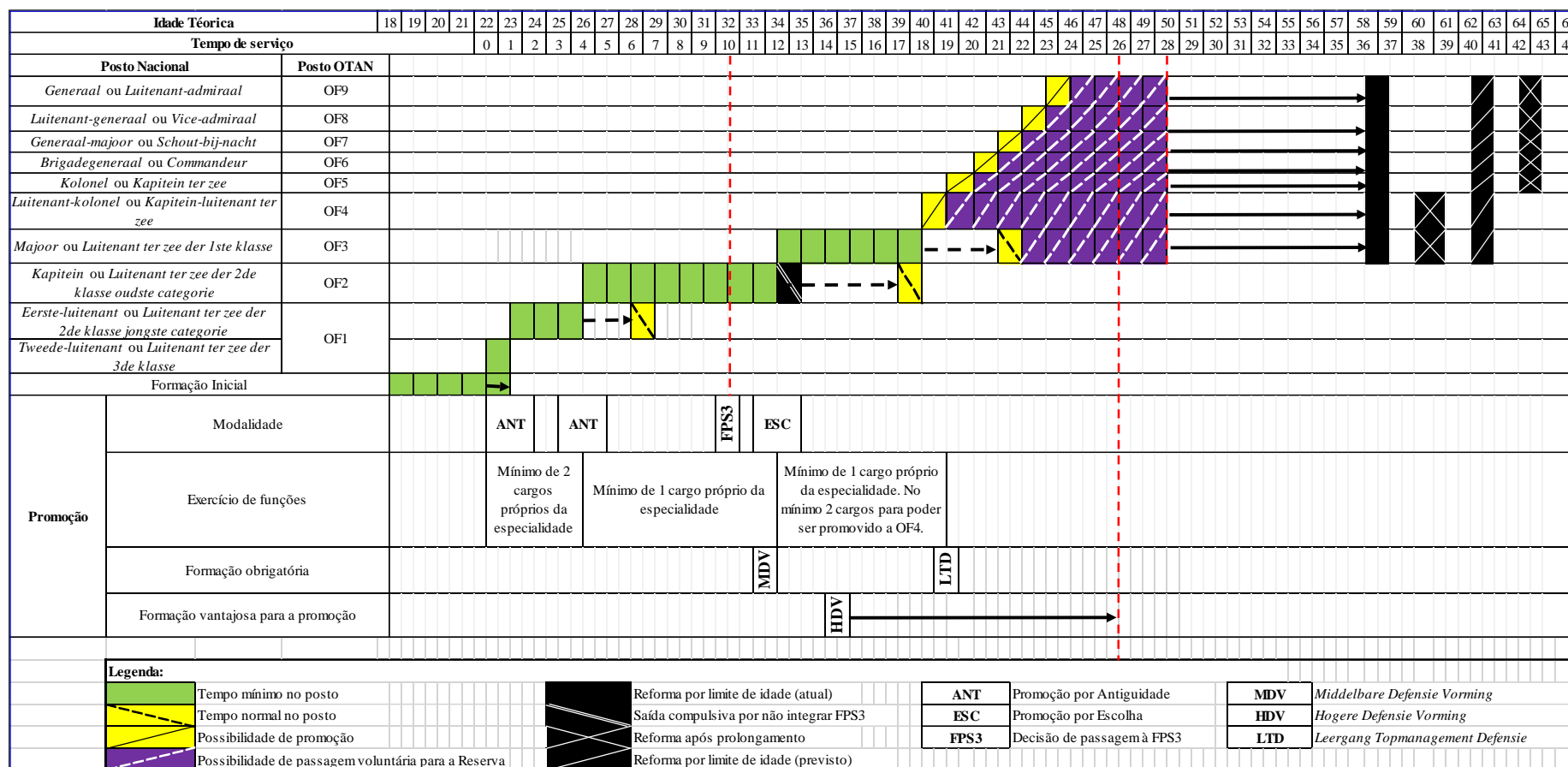
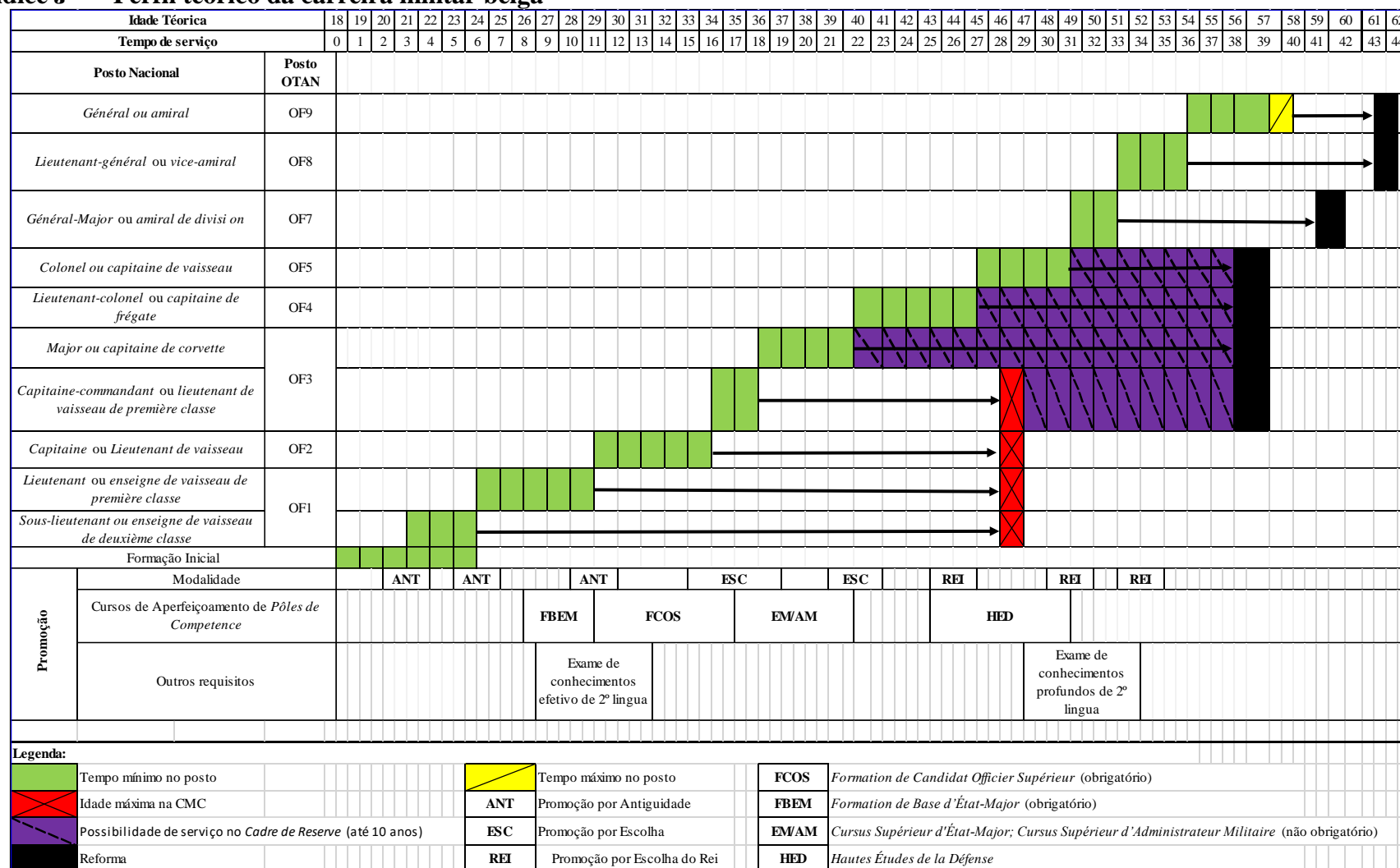


Figura 33 - Perfil teórico da carreira dos oficiais holandeses

Fonte: (Autor, 2017)



## Apêndice J — Perfil teórico da carreira militar belga



**Figura 34 - Perfil teórico da carreira dos oficiais belgas**

**Fonte:** (Autor, 2017)



## Apêndice K — Perfil teórico da carreira militar norte-americana

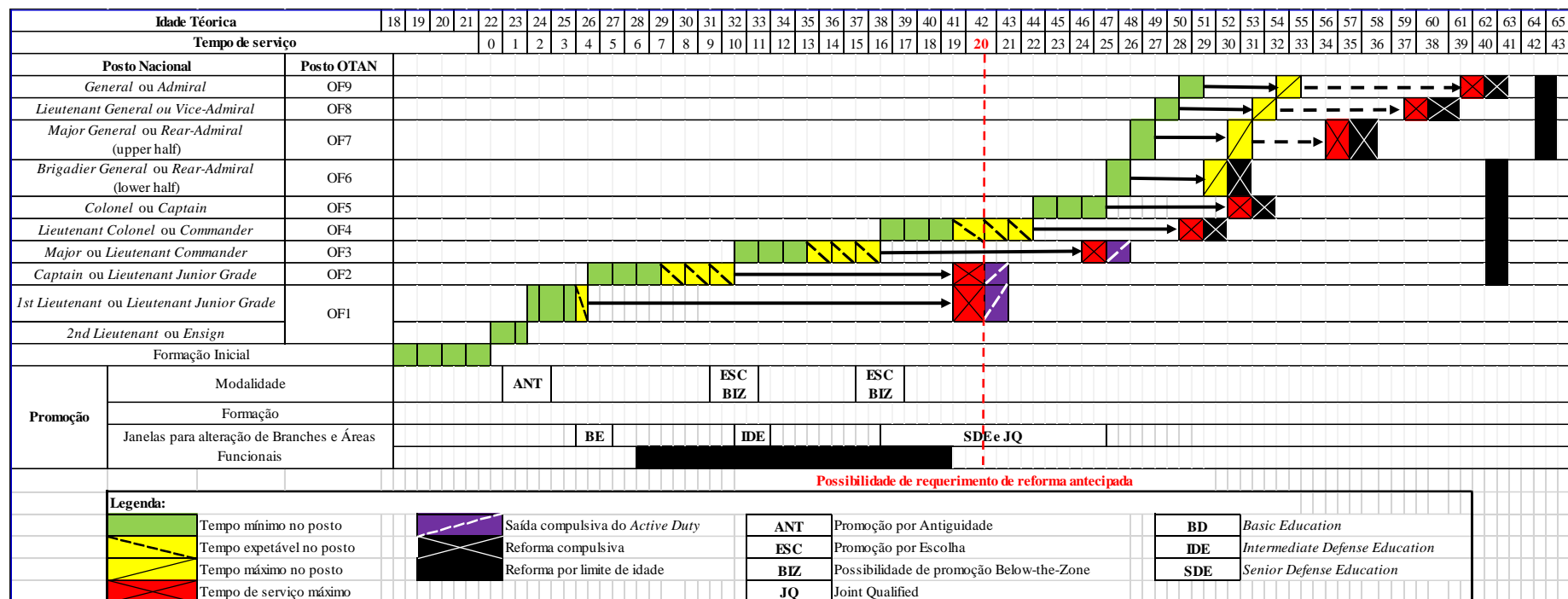


Figura 35 - Perfil teórico da carreira dos oficiais norte-americanos

Fonte: (Autor, 2017)



## Apêndice L — Comparação das estruturas de carreira

Tabela 5 – Comparação de estruturas de carreira

Variáveis	Portugal	Espanha	França	Itália
QE	Não tem QE comuns aos ramos	Não tem Corpos comuns aos ramos	Tem Corpos comuns aos ramos	Não tem Corpos/Armas comuns aos ramos
Cargos	Cargos de comando, exercício técnico ou tempo de embarque/voo definidos consoante o ramo para postos de OF1-OF5	Tempos mínimos de exercício de funções obrigatórias consoante o Corpo, para postos de OF1-OF3 definidas periodicamente	Cargos de comando consoante o ramo para postos de OF2-OF3	Cargos de comando, chefia, exercício técnico ou tempo de embarque/voo consoante o ramo para postos de OF1-OF5
Formação	Contempla formação obrigatória de OF1-OF2 exceto Marinha), OF2-OF3 OF5-OF6 para promoção	Contempla formação obrigatória entre OF3-OF4 para promoção e valoriza quantitativamente formação de nível superior adicional. Curso de Estado-Maior ou equivalente necessário para progressão vertical máxima	Contempla formação obrigatória de OF2-OF3, OF3-OF4, OF5-OF6 para promoção. Curso de Estado-Maior necessário para progressão vertical máxima.	Contempla formação obrigatória em OF1 e de OF4-OF5 (só <i>Aeronáutica militare</i> ) para promoção
Postos máximos	Diferenciados consoante a Classe, Arma, Serviço (QE)	Diferenciados consoante o Corpo	Sem diferenciação	Diferenciados consoante os Corpos/Armas
Progressão Horizontal	Está previsto mas não regulado	Está prevista na Lei Civil, mas não implementada na carreira militar	Estão previstos escalões em cada posto	Não existe
Desenho de carreira característico	Linha (assente nos QE)		Paralelo	Linha (assente nos QE)
Variáveis	Alemanha	Países Baixos	Bélgica	EUA
QE	Tem Corpos comuns aos ramos	Tem Corpos comuns aos ramos	Tem Corpos comuns aos ramos	Não tem <i>branches</i> comuns aos ramos



Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de oficial

Cargos	Não há cargos obrigatórios mas estão definidos funções chave para cada tipo de carreira	Não há cargos obrigatórios mas são definidos números de cargos a desempenhar em cada posto	Não há cargos obrigatórios mas o desempenho destes insere-se nas FM e PC	Não há cargos obrigatórios mas estão definidos funções chave para cada tipo de carreira
Formação	Curso de Estado-Maior necessário para progressão vertical máxima	Obrigatória a frequência de cursos entre OF2-OF3, durante OF3, OF5-OF6. Curso de Estado-Maior necessário para progressão vertical máxima.	Contempla formação obrigatória de OF1-OF2 e OF2-OF3 para promoção. Curso de Estado-Maior necessário para progressão vertical máxima	Contempla cursos de carreira entre OF1-OF2, OF2-OF3, e cursos para funções de comando em OF4 e OF5
Postos máximos	Consoante o tipo de carreira	Sem diferenciação	Sem diferenciação	Sem diferenciação
Progressão Horizontal	Não existe	Não existe, mas um oficial pode recusar uma promoção	Não existe, mas um oficial pode recusar uma promoção	Não existe
Desenho de carreira	Paralela* (primazia da carreira de comando, se bem que seguida no seio das especialidades)	Em linha* (assente nos QE) nos FPS1-FPS3 e paralela na FPS3	Paralela múltipla* (assente em <i>Póles de Compétence</i> )	Paralela múltipla* (assente em várias AF)

\* Predominantemente

**Fonte:** (Autor, 2017)



## Apêndice M — Comparação de mecanismos reguladores de carreira

Tabela 6 – Comparação de mecanismos reguladores de carreira

Variáveis e sistemas de carreira	Portugal	Espanha	Itália	França
Nomeação para cargos	Varia consoante o ramo	Centralmente nos órgãos de administração de pessoal dos ramos	Pelo comandante de unidade	Centralmente nos órgãos de administração de pessoal dos ramos
Avaliação de desempenho/mérito	Quantitativa	Quantitativa	Quantitativa	Qualitativa
Idades máximas no posto	Consoante o posto	Comuns para todas as especialidades	Consoante o posto e Corpo	Consoante o posto e Corpo
Tempos máximos no posto	Definidos a partir de OF5	Não tem	Não tem	Definidos para OF3 e OF4 mas só para efeitos de promoção por antiguidade
Saída automática da situação de ativo	Ultrapassagem mais de duas vezes e tempo máximo de serviço para atingir determinados postos, e limite de idade para reforma	Número máximo de <i>ciclos</i> sem promoção e limite de idade para reforma	Limite de idade	Limite de idade
Sistema de carreira	Misto ( <i>Up-and-Stay</i> * com elementos de <i>Up-or-Out</i> ) <sup>86</sup>		<i>Up-and-Stay</i>	<i>Up-and-Stay</i>
Modelo de desenvolvimento de carreira	Organizacional*	Organizacional*	Organizacional*	Organizacional*
Variáveis e sistemas de carreira	Alemanha	Países Baixos	Bélgica	EUA
Nomeação	Centralmente nos órgãos de administração de pessoal dos ramos			
Avaliação de desempenho/mérito	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Idades máximas no posto	Comuns para todas as especialidades	Comuns para todas as especialidades	Consoante o posto e Corpo	Não tem
Tempos máximos no posto	Não tem	Não tem	Tem em OF9	Tem de OF6-OF9
Saída automática da situação de ativo	Só por razões disciplinares ou avaliações negativas e limite de idade para a reforma	Na transição para o FPS3 (OF2-OF3), e limite de idade para reforma	Na transição de OF2-OF3 (pela <i>passage interne</i> ou <i>externe</i> ), limite de idade na CMI e limite de idade para reforma	Ultrapassagem mais de duas vezes e tempo máximo de serviço para atingir determinados postos, e limite de idade para reforma
Sistema de Carreira	<i>Up-and-Stay</i>	<i>Up-or-Out</i>	<i>Up-and-Stay</i>	<i>Up-or-Out</i>
Modelo de desenvolvimento de carreira	Organizacional*	Proteana*	Proteana*	Proteana*

\* Predominantemente

**Fonte:** (Autor, 217)

<sup>86</sup> Essencialmente *Up-and-Stay*, devido ao facto da antiguidade ser contabilizada na fórmula de promoção por escolha/eleição.



## Apêndice N — Análise de conteúdo

Tabela 7 – Análise de conteúdo de entrevistas a oficiais generais portugueses

Temática ou categoria	Ideias-Chave	Entrevistas						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Competências necessárias a um Oficial General	Liderança, Comando, Abrangência e Mentalidade Conjunta	X	X		X			
	Inteligência, Coragem, Capacidade de decisão		X					
	Conduta ética, dedicação ao serviço, confiança mútua, conhecimento profissional, capacidade de relacionamento, equilíbrio emocional e Competências transversais não limitadas aos QE ou eventualmente a AF	X						
	Coragem, resistência ao cansaço, afastamento da vivência familiar e dedicação ao serviço					X		
	Grandes militares, grandes marinheiros e grandes técnicos					X		
	Experiência e conhecimentos técnicos a uma escala agregadora, capacidade de interação com entidades externas							X
	Defesa da transversalidade de competências	X						
Formação	Não é fundamental a frequência do CEMC para o desenvolvimento para o desenvolvimento de competências para oficial general		X	X				
	O CEMC pode dar um contributo sério para o desenvolvimento da carreira de um oficial conduzindo ao desempenho de funções de maior risco e visibilidade mas não deve ser determinante para a ascensão à subcategoria de oficial general já que pode limitar a progressão vertical de oficiais que possam vir a revelar competências excecionais						X	
	Dificuldade de nomeação de oficiais para durante um ano frequentarem o CEMC		X		X			
	Dificuldade em valorização do CEMC por parte da Marinha e FAP	X						
	Grande importância do CEMC	X				X		X
	O CEMC é abrangente e a sua frequência alarga visões, facilitando a frequência futura do CPOG							X
Posto máximo	Necessidade de existência de postos oficiais generais para QE das áreas mais técnicas (gestão de recursos e engenharias)		X	X	X			X
	Concordância de limitação de postos máximos consoante a tipologia de carreira seguida como forma de transparência de aspirações de carreira para o oficial				X			
	Concordância com paradigma atual de limitação do posto consoante o QE		X	X				
	A definição de postos máximos consoante o percurso profissional iria tendencialmente reduzir a procura de percursos profissionais com postos máximos inferiores	X						
	Na Marinha o topo da hierarquia apenas deve alcançada por oficiais da Classe de Marinha		X					
	O posto máximo de um oficial poderia ser estabelecido em função da formação e com as funções desempenhadas, embora salvaguardando as áreas específicas que decorrem da formação inicial						X	
	A promoção deve ser para um cargo e não em função de tempos de permanência no posto				X			
	A condição militar implica a igualdade de oportunidades de carreira, pelo que a exigência de formação semelhante deve ser acompanhada pelas mesmas perspetivas de carreira e portanto à definição de postos máximos					X	X	
	A definição de postos máximos em função dos QE pode limitar a progressão de oficiais com mérito, independentemente das oportunidades que lhe são dadas						X	
Tempos mínimos de permanência no posto	Não devem ser definidos estatutariamente diferentes tempos de permanência nos mesmos postos em diferentes tipos de carreira ou QE, de forma a garantir igualdade de oportunidades entre os militares	X	X	X				
	A implementação de diferentes tempos de permanência em postos consoante AF seria muito difícil vista antever-se uma							X





# Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de oficial

Temática ou categoria	Ideias-Chave	Entrevistas						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	falta de consenso decorrente do debate associado e que apenas poderia ser ultrapassada por imposição							
Desempenho de cargos	Um percurso de comando é que deverá dar acesso ao topo da hierarquia militar				X			
	Cargos como Comandante Operacional e Chefe de Estado-Maior devem ser desempenhados por oficiais gerais oriundos do QE de pilotos aviadores							X
	Atualmente existe a dificuldade das próprias FFAA de conseguirem garantir o cumprimento dos requisitos estatutários mínimos para a promoção como tempo de comando ou horas de navegação					X		
Progressão Horizontal	Concordância com a progressão horizontal enquanto forma de prolongamento de carreira de oficiais com mérito ultrapassados por outros militares				X			
	Concordância com a progressão horizontal visto permitir aos militares desempenhar a mesma função, sem ser prejudicado a nível remuneratório			X				
	Concetualmente poderá fazer sentido que face às dificuldades de promoção de oficiais possa haver uma opção de carreira horizontal como alternativa à passagem à situação de reserva embora possa haver a possibilidade de gerar desmotivação dos militares						X	
	A carreira deve ser por princípio vertical e não horizontal		X			X		X
	A carreira horizontal não deve ser vista como um subproduto						X	
	Deve ser sempre limitada pelas necessidades do ramo e especialidade a que se venha a aplicar, embora não possa ser confundida com diuturnidade	X						
	Figura anacrónica e contraditória com a própria condição militar					X		
	Permite uma maior especialização mas do ponto de vista humano poderá implicar desmotivação pessoal							X
	Parâmetros assentes no tempo de permanência no posto para determinação de escalões remuneratórios		X					X
Desenho de carreira	Concordância de orientação para tipologias de carreira na transição de OF2-OF3, dada a evolução de maturidade	X			X	X		X
	Uma orientação para outras áreas profissionais na transição de OF2-OF3 permite uma reavaliação visando uma melhor aplicação de conhecimentos já que nesta fase o oficial atingiu o seu topo na área técnica e de execução						X	
	O tempo de vida militar é demasiado curto para que a orientação de tipologia de carreira ocorra a meio desta			X				
	A orientação em AF num momento posterior da carreira oferece mais oportunidades independentemente das escolhas feitas num estágio de maturidade ainda precoce					X		
	Defesa de desenhos de carreira assentes fundamentalmente nas competências decorrentes dos QE		X	X				
	Se houver grande rigor na avaliação na determinação dos QE, provavelmente a reorientação e transição entre áreas de carreira/profissionais será muito restrita e limitada a casos verdadeiramente excecionais						X	
	Importância de reanálise dos atuais QE para determinação se estão adaptados à realidade atual ou se será adequado reduzir ou aumentar o seu número, bem como clarificar quais as atividades correlacionadas com cada QE						X	
	A organização de tipologias de carreira segundo uma ótica de Áreas Funcionais é de difícil concretização exige na prática um trabalho de grande especificidade e longo, dificultando a sua concretização							X
	O atual EMFAR já preconiza a mudança de QE se as competências que o militar possui forem alteradas e requeiram uma reclassificação			X				



# Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de oficial

Temática ou categoria	Ideias-Chave	Entrevistas						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	A organização de tipologias de carreira corresponde a uma grande mudança de paradigma que carece de estudo aprofundado e ensaio	X						
	A gestão dos QE ainda está revestida de uma importante componente cultural que enfatiza o posicionamento de determinadas classes/especialidades					X		
	Incompatibilidade de manutenção de competências técnicas específicas com o percurso profissional associado ao CEMC			X				
	Concordância com transição entre tipologias de carreira	X			X	X		
	A possível transição entre áreas tem de ser regulada por mecanismos de avaliação e escolha claros						X	
	Primazia de um percurso na área do comando e operações para acesso ao topo da hierarquia militar	X	X		X		X	X
	O acesso à subcategoria de oficial general não deve estar limitada à área de operações, já que não é nesta que a necessidade seja imperiosa			X				
	A gestão de carreiras segundo um paradigma de AF pode ser dinamizada dada exigência associada					X		
	A gestão de carreiras por QE é mais simples do que por AF e promove uma mais forte ligação entre os militares e o desenvolvimento de competências nas áreas respetivas			X				
	A adoção de AF potencia a escolha dos militares mais capazes para desempenhar os cargos					X		
	Discordância de QE comuns aos ramos das FFAA dadas as especificidades próprias	X		X	X	X		X
	A existência de QE comuns aos três ramos das FFAA pode não ser adequada em Portugal e de difícil materialização devido a questões/diferenças culturais entre os ramos						X	
	Concordância com a possibilidade de QE comuns aos ramos das FFAA mas faltam estruturas no EMGFA que pudessem garantir a gestão destas carreiras		X					
Mecanismos <i>Up-or-Out</i> (Exclusão de promoção e tempos máximos no posto)	As ultrapassagens são lógicas e privilegiam a meritocracia em detrimento da antiguidade	X						
	O conceito de limitação de tempos máximos de serviço, na forma de limitação de tempos máximos no posto, é válido face às exigências físicas das campanhas militares						X	
	Importância de prever a passagem para uma progressão horizontal após diversas ultrapassagens				X			
	Têm o risco social de levarem um oficial a integrar o mercado de trabalho civil numa idade tardia		X					
	Importância de potenciação de saídas laterais, as quais estão atualmente dificultadas					X		
	O mérito deve ser premiado por uma progressão vertical mais rápida, mas quem for ultrapassado não deve automaticamente sair do serviço ativo		X		X			X
Nomeação para cargos	Importância da nomeação para cargos ser centralizada na Direção de Pessoal e não descentralizada nos comandantes de U/E/O		X		X	X		X
	O espectro de emprego do oficial subalterno deverá ser de cariz operacional					X		
	A meritocracia, assente num processo de avaliação de desempenho rigoroso, deve assumir maior relevância							X
Avaliação de desempenho	Importância da ponderação de parâmetros qualitativos como sendo o potencial e estratificação dos oficiais		X		X			
	A avaliação qualitativa deve ser rigorosa e abrangente							X

E1 – Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA (Tipo A), Brigadeiro-General Raleiras; E2 – Diretor de Pessoal da Marinha (Tipo A), Comodoro Silva; E3 – Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército (Tipo A), Major-General Melo; E4 – Diretor de Pessoal da FAP (Tipo A), Major-General Craveiro; E5 – Oficial General da Marinha oriundo da Classe de Administração Naval (Tipo B), Contra-Almirante Ramalheira; E6 - Oficial General do Exército oriundo do QE de Administração Militar (Tipo B), Major-General Reis; E7 - Oficial General da FAP oriundo do QE de Administração Aeronáutica (Tipo B), Major-General Capucho.

**Fonte:** (Autor, 2017)



## Apêndice O — Desenho de carreira proposto

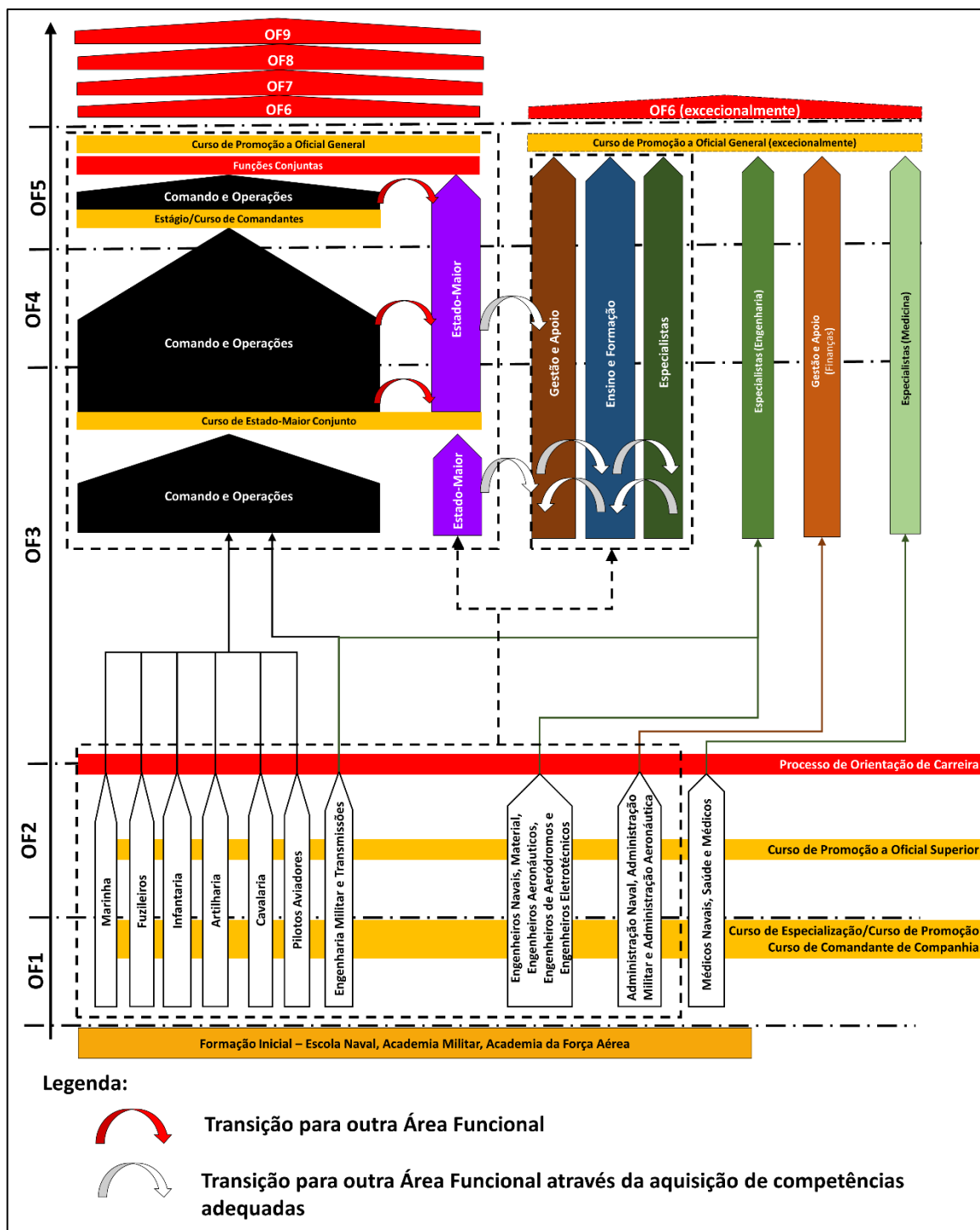
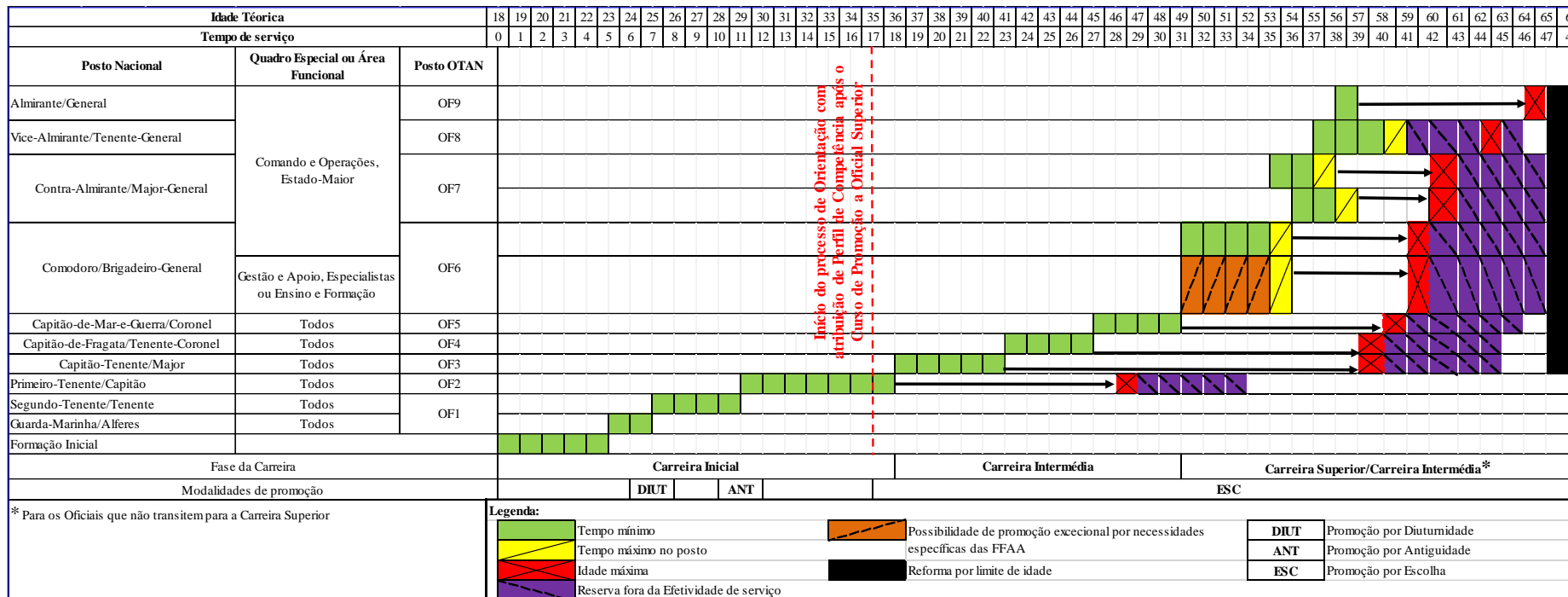


Figura 36 – Desenho de carreira proposto

Fonte: (Autor, 2017)



## Apêndice P — Perfil teórico do modelo proposto



**Figura 37 - Perfil teórico proposto para a carreira dos oficiais portugueses**

**Fonte:** (Autor, 2017)



**Tabela 8 – Cargos obrigatórios na carreira inicial**

QE ou classe	OF1	OF2
Marinha	1 ano de embarque, 500 horas de navegação	2 anos de embarque, 1000 horas de navegação
Engenheiros Navais	1 ano de embarque, 500 horas de navegação	2 anos de embarque, 1000 horas de navegação, 2 anos de exercício de função de conteúdo técnico na área logística
Administração Naval	4 anos de funções específicas, dos quais 2 na área de finanças	
Fuzileiros	2 anos de comando de Pelotão, 1 ano como imediato de Unidade de Escalão Companhia (UEC), 1 ano como formador	2 anos Comandante (Cmdt) de UEC, 1 ano de funções de Estado-Maior (EM) de Unidade de Escalão Batalhão (UEB), 1 ano na área de formação
Infantaria, Artilharia, Cavalaria	2 anos de comando de Pelotão, 1 ano como 2ºcomandante de UEC, 1 ano como formador	2 anos de comando de UEC, 1 ano de funções de EM de UEB, 1 ano na área de formação
Engenharia e Transmissões	2 anos Cmdt pelotão, 1 ano como 2Cmdt de UEC	2 anos Cmdt UEC, 1 ano na área de projeto
Administração Militar	1 ano de funções em UEC de apoio de serviços, 2 anos na área de finanças	1 ano na área de finanças, 1 ano de comando de UEC de apoio de serviços, 1 ano de funções técnicas específicas ou de EM na área logística
Material	2 anos Cmdt pelotão, 1 ano como 2Cmdt de UEC	2 anos de comando de UEC, 1 ano de funções de EM técnico ou na área logística
Pilotos Aviadores	2 anos de funções pilotagem, 500 horas de voo	3 anos de funções pilotagem, 1 ano de funções específicas, 400 horas de voo
Administração Aeronáutica	1 ano de funções específicas, 2 anos na área de finanças	1 ano na área de finanças, 1 ano de funções técnicas específicas
Engenheiros	4 anos na área de projeto, 2 anos de funções de EM técnico	
Medicina	Exercício exclusivo de funções específicas	

**Fonte:** (Autor, 2017)

**Tabela 9 - Cargos obrigatórios na carreira intermédia**

Perfil de Competência	OF3	OF4	OF5
Operações Navais	3 anos de embarque, 1500 horas de navegação, 2 anos de exercício de comando, 2 anos de funções de estado-maior em comando de componente (cargos desempenhados em todo o percurso de OF3-OF5)		
Operações Anfíbias	Mínimo de 1 ano como imediato/2Cmdt de UEB, 1 ano de funções de EM	2 anos de comando de UEB, 2 anos de funções de EM em Grande Unidade ou Comando de Componente	1 ano de comando de U/E/O, 1 ano de funções de EM em Comando de Componente, 2 anos de funções de EM conjunto
Operações Terrestres			
Operações Aéreas	250 horas de voo, 2 anos de funções de EM em comando de componente	2 anos de funções de EM em comando de componente, 2 anos de comando de grupo/esquadra, 300 horas de voo	1 ano de comando de Base ou Unidade equivalente, 1 ano de funções de Estado-Maior em comando de componente, 2 anos de funções de EM conjunto
Operações Conjuntas e Combinadas e Planeamento Estratégico	3 anos de funções de EM, dos quais 2 em Grande Unidade ou comando de componente	3 anos de funções de EM, dos quais 1 em Comando Conjunto	3 anos de funções de EM, dos quais 2 em Comando Conjunto
Especialistas	Funções específicas em U/E/O, Grandes Unidades e Comandos de Componente		
Gestão e Apoio			
Ensino Superior	Funções específicas de docência e investigação nos EESPUM		
Formação Tática/Técnica	Funções específicas de formação em Centros de Formação		

**Fonte:** (Autor, 2017)